

**VELEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
MENADŽMENT ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

**MENADŽMENT KHL „MEDVEŠČAK“ U FUNKCIJI  
SPORTSKOG TURIZMA GRADA ZAGREBA**

Mario Čuvalo

Zagreb, 2018.

**VELEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
MENADŽMENT ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**MENADŽMENT KHL „MEDVEŠČAK“ U FUNKCIJI  
SPORTSKOG TURIZMA GRADA ZAGREBA**

Mentor: dr.sc Marcel Vučetić, viši predavač

Student: Mario Čuvalo

Zagreb, lipanj 2018.

## Sadržaj

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>II</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i problem istraživanja .....	3
1.2. Ciljevi i istraživačka pitanja .....	3
1.3. Metodologija rada.....	4
<b>2. MENADŽMENT SPORTSKOG TURIZMA .....</b>	<b>5</b>
2.1. Općenito o menadžmentu .....	5
2.2. Menadžment sportskog turizma .....	13
<b>3. KHL MEDVEŠČAK .....</b>	<b>20</b>
3.1. Povijest hokeja na ledu .....	20
3.2. KHL Medveščak danas .....	21
<b>4. TURISTIČKA PONUDA GRADA ZAGREBA U FUNKCIJI SPORTSKOG TURIZMA GRADA ZAGREBA.....</b>	<b>32</b>
4.1. Smještajni kapaciteti .....	33
4.2. Ugostiteljska ponuda.....	34
4.3. Manifestacije kao turističke atrakcije Grada Zagreba.....	37
<b>5. PROVEDBA ISTRAŽIVANJA I OBRADA PODATAKA .....</b>	<b>40</b>
5.1. KHL Medveščak.....	40
5.2. TZ Grada Zagreba .....	45
5.3. Ugostiteljski objekt .....	48
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>51</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>53</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>58</b>
<b>PRILOG 1. PITANJA ZA INTERVJU – KHL MEDVEŠČAK.....</b>	<b>59</b>
<b>PRILOG 2. PITANJA ZA INTERVJU – TZZG.....</b>	<b>60</b>
<b>PRILOG 3. PITANJA ZA INTERVJU – UGOSTITELJSKI OBJEKT .....</b>	<b>61</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>62</b>

## SAŽETAK

Turizam je promovirao neke sportske aktivnosti, kao što su i razne sportske aktivnosti promovirale turistička putovanja i sport u slobodno vrijeme. Geografska raširenost i broj putovanja povezanih sa sportom rastu eksponencijalno i postaju jednim od najbrže rastućih oblika turizma.

Hokej na ledu ima dugogodišnju tradiciju u Zagrebu, a KHL Medveščak postao je fenomen i u sportskom, i u turističkom okruženju. Spoj ugone, sve boljega hokeja, dobre glazbe te prijateljske i obiteljske atmosfere, privlači sve veći broj građana, navijača, turista. Sve je to utjecalo na činjenicu da je KHL Medveščak postao brend u vrlo kratkom roku. Tako ozbiljan projekt zahtijevao je složenu i brojnu organizacijsku strukturu u svim područjima djelovanja kluba. Predmet istraživanja u ovom radu je utjecaj koji KHL Medveščak ima na turističku ponudu Grada Zagreba.

**Ključne riječi:** sportski turizam, menadžment, organizacijska struktura, sportski menadžment, hokej na ledu, KHL Medveščak

# **IHC „MEDVEŠČAK” MANAGEMENT IN THE SPORTS TOURISM ROLE IN ZAGREB CITY**

## **ABSTRACT**

Tourism has been promoting certain sports activities, just as various sports activities have been promoting tourism travels and sports in free time. The geographic reach and number of sports-related travels have been increasing exponentially and are becoming one of the fastest growing forms of tourism.

Ice hockey has a long tradition in Zagreb, and IHC Medveščak has become a phenomenon both in sports and the tourism environment. A mixture of fun, increasingly better hockey, good music as well as a friendly and family atmosphere is attracting an greater number of citizens, fans and tourists. All this has led to IHC Medveščak becoming a brand in a very short time. This demanding project has required a complex and numerous organisational structure in all areas of the club's activities. The subject of research in this paper is the influence that IHC Medveščak has on Zagreb's tourist offer.

**Keywords:** sports tourism, management, organisational structure, sports management, ice hockey, IHC Medveščak

# 1. UVOD

Međuodnos sporta i turizma proizlazi još iz antičkih vremena kada su ljudi putovali na različite sportske priredbe, a danas je on rastući i rasprostranjen fenomen koji privlači veliki broj ljudi. Veza između turizma i sporta možda je najočitija u organizaciji velikih sportskih događaja, kao što su razna svjetska prvenstva, a posebice olimpijske igre. Takva događanja su magneti za mnoge turiste koji troše znatne svote novca u relativno kratkom razdoblju te, iako se ti sportski događaji prenose putem televizije u cijelom svijetu, mnogi ljudi putuju kako bi bili sudionici takvog spektakla.

Hokej na ledu jedan je od najdinamičnijih zimskih sportova. Hokej je ekipni sport koji se igra na umjetnim ili prirodnim ledenim površinama, a najpopularniji je u zemljama s dugim, hladnim zimama. Krovna organizacija hokeja na ledu je Međunarodna federacija hokeja na ledu (engl. *International Ice Hockey Federation, IIHF*) koja ima 64 članice, a lige spomenutih zemalja smatraju se najjačima. Na Zimskim je olimpijskim igrama hokej prisutan od 1924. godine.

Drugo poglavlje ovog rada obrađuje pojam menadžmenta kao procesa upravljanja organizacijom. Stoga se u točki 2.1. govori o upravljanju svim procesima, resursima i promjenama u unutarnjem i vanjskom okruženju organizacije, što je osobito važno za temu ovog rada. U tom se dijelu posebno opisuje i organizacijska struktura kao okvir koji definira načine na koje će se provoditi zadaci organizacije te tko je odgovoran za njihovu realizaciju.

U točki 2.2. opisuje se sportski menadžment kao dio općeg menadžmenta iz kojeg se funkcije, ciljevi i metodologija primjenjuju na područje sporta s uvažavanjem svih njegovih specifičnosti. Naime, sportski se menadžment bavi specifičnim problemima organizacija i upravljanja u sportu ili u određenoj sportskoj organizaciji uz racionalno korištenje ograničenih resursa.

Treće je poglavlje posvećeno hokeju na ledu. U točki 3.1. se navode osnovne činjenice iz svjetske povijesti hokeja na ledu, dok se u točki 3.2. detaljnije opisuju aktivnosti KHL Medveščak i njegove uprave. Pri tome se ističu pojedini značajni datumi iz povijesti

kluba, među kojima je najvažnija 2009. godina kada KHL Medveščak ulazi u EBEL ligu i time privlači pažnju gledatelja. U nastavku se navode značajni sportski rezultati i aktivnosti kluba, među kojima je i posebno osmišljena sportska manifestacija Arena Ice Fever. Taj je projekt menadžmenta kluba doveo do specifičnih postignuća, među kojima se ističe velik broj posjetitelja natjecanja što je naglasilo vezu sporta i turizma.

Četvrto poglavlje razlaže turističku ponudu Grada Zagreba. Nakon uvodnog dijela o tradiciji sporta u Zagrebu, točka 4.1. sadrži podatke o smještajnim kapacitetima. Slijedi točka 4.2. u kojoj se govori o zagrebačkoj ugostiteljskoj ponudi. Na kraju tog poglavlja, točka 4.3. opisuje važnost manifestacija kao turističkih atrakcija u Zagrebu.

U petom poglavlju obrađuju se rezultati provedenih intervjua. U prvom dijelu tog poglavlja obrađuje se intervju proveden u KHL Medveščak, a potom u Turističkoj zajednici Grada Zagreba. Treći dio tog poglavlja odnosi se na analizu intervjua provedenog u ugostiteljskom objektu u neposrednoj blizini Doma sportova. Navedeni objekt je izabran kao ogledni primjer utjecaja održavanja utakmica KHL Medveščaka na ugostiteljsku djelatnost.

U zaključku autor sažima rezultate istraživanja kojem je osnovni cilj bio utvrditi način poslovanja i rukovođenja menadžmenta KHL Medveščak u funkciji sportskog turizma u Zagrebu. Na temelju obrađenih podataka, autor daje odgovore na postavljena istraživačka pitanja koja je postavio u uvodu ovog rada.

Na kraju rada navodi se korištena literatura. Pri tome se izdvajaju knjige, stručni i znanstveni članci te ostala stručna literatura. Posebno se navode korišteni relevantni internetski izvori, kao i izdvojeni izvori statističkih podataka o broju gledatelja po pojedinim utakmicama dobivenima od KHL Medveščak. Iza navedene literature daje se popis slika. Rad završava priložima u kojima su navedeni predlošci s pitanjima za provedeno istraživanje i autorovim životopisom.

## **1.1. Predmet i problem istraživanja**

Utjecaj KHL Medveščak na turističku ponudu Grada Zagreba je problem i predmet koji se u ovom radu razmatra. Dolazak na utakmice Medveščaka postaje zagrebački ritual. Spoj ugone, sve boljšega hokeja, dobre glazbe te prijateljske i obiteljske atmosfere, privlači sve veći broj građana, navijača, turista. Sve je to utjecalo na činjenicu da je Medveščak postao brend u vrlo kratkom roku. Tome pridonosi i njegovo partnerstvo s UNICEF-om što je istaknuto na njihovim dresovima. Medveščak je jedan od samo četiri takva sportska kluba u svijetu (uz Manchester United, Barcelonu i Boca Juniors).

Stoga se kao osnovni predmet istraživanja postavlja razmatranje rada menadžmenta kluba koji je u kratkom razdoblju njihovog djelovanja postao središte gradskog sportskog života te tako privukao brojne obožavatelje iz cijele Hrvatske. Iako je osnovna ideja uprave kluba bila da se hokej i njegovi obožavatelji vrata u Zagreb, dogodio se fenomen koji je glasno odjeknuo i u sportskom i turističkom okruženju. Tako ozbiljan projekt zahtijevao je složenu i brojnu organizacijsku strukturu u svim područjima djelovanja kluba, što se ovim radom želi posebno istaknuti. Problem ovog rada je utvrditi koliko i gdje je sportski menadžment KHL Medveščak doprinio turističkoj ponudi Grada Zagreba.

## **1.2. Ciljevi i istraživačka pitanja**

Kao osnovni cilj istraživanja u ovom radu treba istaknuti utvrđivanje razine utjecaja kluba KHL Medveščak na turističku ponudu Grada Zagreba. Stoga je sljedeći cilj istraživanja evaluacija rada menadžmenta kluba u postizanju uspjeha kluba na sportskom, ali i na turističkom području.

Na temelju predmeta i ciljeva ovog rada, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

- 1: Pridonosi li KHL Medveščak pozitivnom sportskom i turističkom imidžu Zagreba?
- 2: Donosi li KHL Medveščak koristi gospodarstvu Zagreba?



Odgovori na postavljena istraživačka pitanja dobiveni su kroz primarno istraživanje provedeno za potrebe ovog rada uz korištenje svih mogućih izvora podataka kako bi radu dali stručnu i praktičnu težinu.

### **1.3. Metodologija rada**

Za ovaj rad koristilo se primarno istraživanje te sistematska analiza sekundarnih izvora podataka. U primarnom istraživanju podaci su se prikupljali izravnom komunikacijom s KHL Medveščak i Turističkom zajednicom Grada Zagreba. Planiran je bio dubinski intervju s odgovornim osobama koji se proveo prema mogućnostima ispitanika. Dubinski intervju je izabran zbog dobivanja opširnih i detaljnih odgovora te kvalitetnih informacija. Predložak intervjuja poslan je unaprijed ispitanicima elektroničkom poštom. Zbog istraživanja utjecaja KHL Medveščak na ugostiteljstvo u Zagrebu, dodatno je odlučeno obaviti razgovor s voditeljem ugostiteljskog objekta cafe bara Darling koji se nalazi u neposrednoj blizini Doma sportova gdje se odigravaju domaće utakmice.

Kod sekundarnih izvora podataka, analizirala se relevantna literatura koja je povezana s temom istraživanja. Takvim pristupom analizi dobio se uvid u teorijska obilježja menadžmenta, hokeja na ledu i turističke ponude Grada Zagreba. Osim knjiga te stručnih i znanstvenih članaka, velik dio sekundarnog istraživanja predstavljaju relevantne internetske stranice s mnogobrojnim statističkim podacima.

## 2. MENADŽMENT SPORTSKOG TURIZMA

Nakon općih napomena o menadžmentu, u ovom dijelu rada govori se o sportskom turizmu kao posebnom obliku turizma. Pri tome se navode funkcije, vrste i specifičnosti sportskog turizma, kako bi se istaknula važnost pomnog promišljanja pri upravljanju takvom vrstom turizma i njegovim učincima na destinaciju.

### 2.1. Općenito o menadžmentu

Menadžment kao pojam može imati više značenja. Tako se menadžment može opisati kao proces upravljanja organizacijom. Pod pojmom organizacije ne misli se samo na skupinu ljudi koji ju čine, već na upravljanje svim procesima, resursima i promjenama u unutarnjem i vanjskom okruženju organizacije. Pod resursima određene organizacije, odnosno poduzeća podrazumijevaju se svi oni resursi kojima menadžer postiže zadane ciljeve, a nakon toga i viziju i misiju poduzeća. Resursi organizacije smješteni su unutar nekoliko osnovnih kategorija (Horvat, 2015):

- Ljudski resursi – intelektualni kapital,
- Materijalni resursi – tehnologija, sirovine u procesu proizvodnje, nekretnine,
- Financijski resursi – dionice, vlastiti i tuđi kapital,
- Informacijski resursi – podaci i informacije.

Menadžment je sistematičan način usmjeravanja pojedinaca, grupa, poslova i operacija s ciljem ostvarivanja organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju. Organizacije trebaju menadžere kako bi razriješile iznenađenja s kojima se svaka od njih neizbježno susreće. Perković (2007) dalje navodi kako uspješnost predstavlja zadovoljavanje dvaju kriterija:

1. efikasnosti (engl. *doing thing right*): činjenja stvari na pravi način, što znači da se resursi koriste uz minimalne troškove;
2. efektivnosti (engl. *doing the right thing*): izbor pravih stvari (ciljeva) koje treba napraviti, što podrazumijeva pravilno odlučivanje i uspješnu implementaciju donesenih odluka.

Raspon djelovanja menadžera unutar jedne organizacije svrstan je unutar nekoliko temeljnih funkcija koje menadžer obavlja (Horvat, 2015):

- planiranje
- organiziranje
- upravljanje ljudskim potencijalom
- vođenje
- kontroliranje.

Menadžer je osoba koja organizira rad, usmjerava i osigurava izvršenje preko drugih ljudi. Sam pojam menadžer, u općoj primjeni, dosta je fluidan i u praksi je širokog značenja zbog razine u samom poduzeću, budući da je riječ ponekad o menadžeru najniže razine, preko menadžera srednje razine do najviše razine, a javlja se u raznim profesijama i u različitim granama gospodarstva. Kada se govori o menadžeru kao osobi u suvremenom menadžmentu, poželjan je tzv. efektivan menadžer. Onaj je menadžer efektivan koji je aktivni vođa, koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke i tražene razine rezultata (Buble, 2009).

U svrhu što boljeg obavljanja poslovanja, menadžer mora posjedovati određene vještine koje su rezultat znanja, informacija i prakse, a te vještine su (Buble, 2009):

- konceptualne
- vještina rada s ljudima
- tehničke vještine
- vještine oblikovanja.

Konceptualna vještina je sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline, prepoznavanje važnih elemenata u situaciji i razumijevanje odnosa među tim elementima. Vještina rada s ljudima je sposobnost menadžera da radi uz pomoć drugih i s drugim ljudima kako bi ostvario zadane ciljeve. Tehničke vještine se ogledaju u poznavanju i vladanju znanjima koja se odnose na posebne zadatke u poduzeću. U svakom slučaju menadžer mora imati i vještine oblikovanja koje najviše dolaze do izražaja upravo u vrijeme krize kada je važno na temelju nastale situacije definirati najbolje rješenje od kojeg će svi dionici imati koristi.

Perkov (2007) dodaje kako su uspješni oni menadžeri koji teže prilagodbi proizvoda i usluga željama i potrebama klijenata, proaktivnom praćenju konkurencije, spremni su brzo reagirati na promjene na tržištu te do krajnosti razviti organizacijsku kulturu usmjerenu na kupce. Stoga moderni menadžer treba imati sposobnost svakodnevnog učenja i uočavanja relevantnih novih činjenica važnih za posao kojim se bavi.

Menadžeri izvode deset važnih povezanih uloga koje se mogu pripisati njihovim poslovima, a moguće ih je grupirati u skupine koje se odnose na (1) međuljudske odnose, (2) prijenos informacija i (3) odlučivanje (Robbins i Judge, 2009). Tako u međuljudske odnose spadaju simbolično-ukrasne uloge (engl. *figurehead role*) koje su po karakteru ceremonijalne ili simboličke. Zatim je tu vodstvena uloga koja obuhvaća zapošljavanje, obučavanje, motiviranje i discipliniranje zaposlenika. Treća u toj skupini je vezna uloga kao kontaktiranje vanjskih ljudi koji menadžeru pružaju informacije. U informacijske uloge uključeno je praćenje informacija, zatim širenje informacija te glasnogovornička uloga. U trećoj skupini uloga odlučivanja su četiri uloge. U ulozi poduzetnika menadžeri pokreću i nadziru nove projekte koji će poboljšati rad organizacije. Kao rješavatelji poremećaja menadžeri poduzimaju korektivne mjere u odgovoru na nepredviđene probleme. Kao dodjeljitelji resursa, menadžeri su odgovorni za raspodjeljivanje ljudskih, fizičkih i novčanih resursa. I na kraju, menadžeri imaju ulogu pregovarača u kojoj raspravljaju o problemima i pregovaraju s drugim jedinicama kako bi postigli prednost za vlastitu jedinicu.

Inventivni menadžeri trebaju biti kompetentni u igranju različitih uloga, a Perkov (2007) ih nabraja kao menadžer:

- strateg, uloga se ogleda u definiranju vizija, vrijednosti i strateških odrednica poslovanja; u cilju uspjeha menadžer se koristi strateškim planiranjem za vođenje ljudi i upravljanje procesima kako bi ispunili misiju organizacije;
- organizator, uloga menadžera u oblikovanju, razvijanju i unapređivanju organizacijske strukture te sudjelovanju u određivanju radnih mjesta i načina rada; radi postizanja optimalnih rezultata organizacije, menadžer nastoji odgovarajućom organizacijskom strukturom inventivno, kvantitativno i kvalitativno, vremenski i prostorno uskladiti sve činitelje proizvodnje (ljudi sa svojim iskustvom, zemlja, sredstva za rad i predmeti rada);

- kontrolor, uloga koja podrazumijeva sustavnu provjeru kontrolnih točaka i eventualnu modifikaciju strategije sukladno nalazima i zaključcima provjera; faze menadžerske kontrole su programiranje, formiranje proračuna, operacije i mjerenja te izvješćivanje i ocjena;
- donositelj odluka, uloga menadžera koja podrazumijeva racionalno upravljanje resursima i sposobnost donošenja najkvalitetnijih poslovnih odluka, preuzimanje rizika i poduzetničku inicijativu u okruženju brzih promjena i uvjetima velike neizvjesnosti;
- komunikator, uloga koja zahtijeva svakodnevno poboljšavanje i razvijanje ophođenja s ljudima, naročito vještinu motiviranja; menadžer treba učinkovito koristiti informacijske tehnologije i resurse te djelotvorno komunicirati s ljudima u svom radnom okruženju;
- kadrovik, menadžer brine za ljudske potencijale kao najvažniji resurs svake organizacije, stimulira razvoj organizacije koja uči, motivira zaposlenike i stalno potiče unapređenje njihovih vještina i znanja;
- inovator, uloga menadžera koja predstavlja sposobnost inovacije što je moguće više segmenata poslovanja, posebno na području primjene suvremenih proizvodnih i poslovnih tehnologija;
- internacionalac, međunarodne dimenzije poslova menadžera pri čemu vodi brigu da se korporativna načela, procedure i standardni ne primjenjuju na druga tržišta automatizmom i strogim pristupom, već uz uvažavanje lokalnih uvjeta i specifičnosti; uloga obuhvaća izučavanje razlika u upravljanju između različitih zemalja, utvrđivanje međunarodnih specifičnosti organizacijske kulture, integrativnih procesa i kompetitivnih nacionalnih prednosti te stjecanje uvida u praksu i zakonske propise na lokacijama na koje se želi proširiti poslovanje;
- globalist, prilagođavanje organizacije globalnim tendencijama, uloga koja podrazumijeva kontinuirano istraživanje šireg okruženja;
- prodavač, uloga koja traži izgradnju organizacijskog sustava informiranja o mjerenju zadovoljstva kupaca, o inovacijama dodanih vrijednosti, o reklamacijama kupaca i modelima njihova rješavanja te o primjerenosti konkurentskih prednosti poduzeća aktualnim promjenama tržišnih trendova; uloga zahtijeva pregovaračke vještine, retoričko i prezenterstvo, umijeće, poznavanje psihologije i sociologije i drugo.

Organizacijska struktura je okvir koji definira načine na koje će se provoditi zadaci organizacije te tko je odgovoran za njihovu realizaciju, navodi Marić (2006). Uobičajene tipove organizacijskih struktura isti autor dalje detaljnije pojašnjava:

- funkcionalna organizacija koja se zasniva na funkcionalnim odjelima, a unutar odjela postavlja se prema pojedinim aktivnostima. Menadžer svakog odjela odgovoran je glavnom menadžeru organizacije. Takva je organizacija centralizirana i formalizirana te primjerena onim organizacijama koje djeluju u stabilnim i polagano rastućim industrijama u kojima je okruženje predvidljivo. Takva je forma odgovarajuća za one organizacije koje se služe strategijom niskih troškova i niskih cijena na zreom ili opadajućem tržištu;
- proizvodna organizacija je oblik prikladan za organizacije s većim brojem linija proizvoda. Uobičajena je za proizvode krajnje potrošnje, ali se može primjenjivati i u proizvodnji proizvoda i pružanja usluga na tržištu;
- matrična organizacija se odnosi na organizacije koje proizvode velik broj proizvoda i plasiraju ih na različita tržišta te uz menadžere proizvoda uvode i menadžere tržišta. Kod velikih kompanija s mnogobrojnim proizvodima i tržištima pokazala se vrlo prikladnom, osobito zbog specijalizacije prema proizvodima i prema tržištima;
- novi organizacijski oblici koji su više neformalni i fleksibilni kako bi što prije mogli odgovoriti na (ne)povoljne promjene na tržištu. Osnovna prednost je u tome što ne postoji oštra granica između funkcionalnih područja, a informacije ne teku prema menadžeru odjela, nego prema onima koji se njima koriste i koji vode posao od početka do kraja.

Menadžeri trebaju razvijati svoje međuljudske vještine ili vještine za rad s ljudima ako žele biti učinkoviti u svojim poslovima. Organizacijsko ponašanje se bavi proučavanjem što ljudi u organizaciji rade i kako njihova ponašanja utječu na performanse organizacije, a obuhvaća teme u vezi s motivacijom, ponašanjem i moći vođa, međuljudskom komunikacijom, grupnim strukturama i procesima, učenjem, razvitkom stavova i percepcija, procesom promjena, sukobima, dizajniranjem poslova i radnim stresom. Organizacijsko ponašanje se fokusira na načine kako poboljšati proizvodnost, smanjiti apsentizam, fluktuaciju i devijantno ponašanje u radnom okruženju te kako poboljšati organizacijsko građansko ponašanje i zadovoljstvo poslom. Robbins i Judge (2009) navode izazove i prilike u kojima menadžeri mogu

koristiti koncepte organizacijskog ponašanja. Među prvima je globalizacija, kao proces koji mijenja posao menadžera. Pri tome se podrazumijeva na sve više zadataka u inozemstvu, rad s ljudima iz različitih kultura, održavanje ravnoteže interesa organizacije i odgovornosti prema lokalnim zajednicama pri premještanju poslova u zemlje s jeftinom radnom snagom te kako se učinkovito nositi sa strahovima zaposlenika u vezi s terorizmom.

Sljedeći izazov za menadžere je upravljanje raznolikošću radne snage, kada organizacija postaje sve heterogenija u smislu spola, dobi, rase, etniciteta i spolne orijentacije radne snage. To znači da se treba bolje prilagoditi različitim grupama ljudi, uzimajući u obzir njihove različite životne stilove, obiteljske potrebe i stilove rada. Raznolikost može povećati kreativnost i inovacije u organizacijama te poboljšati odlučivanje omogućavanjem različitih pogleda na probleme.

Poboljšanje kvalitete i proizvodnosti predstavlja izazov za menadžere koji u tom cilju primjenjuju programe upravljanja kvalitetom te reinžinjerina procesa. Svaki pokušaj poboljšanja kvalitete i proizvodnosti mora uključivati zaposlenike da bi uspio.

Kod odgovora na nadolazeće pomanjkanje radne snage menadžeri trebaju sofisticirane strategije za pridobivanje i zadržavanje zaposlenika. Dobre plaće i beneficije nisu više dovoljne za bi se dobili i zadržali stručni zaposlenici.

Poboljšavanje klijentskih usluga sljedeći je izazov za menadžere gdje organizacijsko ponašanje može pridonijeti poboljšanju performansi organizacije pokazujući menadžerima povezanosti između stavova i ponašanja zaposlenika i zadovoljstva klijenata. Menadžment treba stvoriti kulturu koja reagira na potrebe klijenata u kojima su zaposlenici ugodni i ljubazni, dostupni, puni znanja, brzi u odgovaranju na potrebe kupaca i spremni učiniti što je potrebno kako bi zadovoljili kupce.

Svakom je menadžeru izazov poboljšavanje vještina za rad s ljudima što je važno za njegovu učinkovitost. Pri tome je riječ o dizajniranju motivirajućih poslova, o tehnikama za poboljšanje vještina slušanja te kako sastaviti učinkovite timove.

Izazov je i prenošenje ovlasti na zaposlenike jer menadžeri trebaju naučiti kako prepustiti kontrolu, dok zaposlenici trebaju naučiti kako preuzeti odgovornost za svoje poslove i kako donijeti odgovarajuće odluke. Na taj se način mijenjaju stilovi vođenja, odnosi moći, načini dizajniranja poslova i načini strukturiranja organizacija.

Poticanje inovacije i promjena sljedeći je izazov jer organizacije trebaju održavati svoju fleksibilnost, kontinuirano poboljšavati svoju kvalitetu i prestizati konkurenciju na tržištu neprekidnom ponudom inovativnih proizvoda i usluga. Zaposlenici unutar organizacije mogu dati poticaj za inovacije i promjene, a menadžeri trebaju potaknuti njihovu kreativnost i toleranciju prema promjeni.

Poteškoće s privremenošću izazov su za menadžere jer je imperativ za organizacije da budu brze i fleksibilne. Poslovi se neprestano preosmišljavaju: zadatke sve češće obavljaju fleksibilni timovi, a ne pojedinci, tvrtke se više oslanjaju na privremene radnike, a poslovi se prepuštaju drugim tvrtkama. Današnji menadžeri i zaposlenici trebaju naučiti kako se nositi s privremenošću.

Među veće izazove spada i rad u umreženim organizacijama, kao radno okruženje koje je stvorila informatizacija, internet i mogućnost povezivanje računala unutar organizacije i među organizacijama. Posao menadžera je drukčiji u umreženoj organizaciji, osobito kada je riječ o upravljanju ljudima.

Kada je riječ o pomoći zaposlenicima pri uspostavljanju ravnoteže u sukobu između posla i privatnog života, menadžeri se trebaju usmjeriti prema dizajniranju radnih sredina i poslova. Organizacije koje ne pomažu svojim zaposlenicima u takvom slučaju bit će teže privući i zadržati najsposobnije i najmotiviranije zaposlenike.

Današnji menadžer treba stvoriti etički zdravu klimu za svoje zaposlenike koja će im omogućiti da svoj posao obavljaju produktivno i da se suočavaju sa što manjom mjerom etičke dvosmislenosti u odnosu na to što čini dobro i loše ponašanje. Menadžeri trebaju poduzimati različite aktivnosti u tom smjeru, kao što je sastavljanje pravila etičkog ponašanja te organizacija seminara i radionica za poboljšanje etičkog ponašanja. Moguće je postaviti unutarnje savjetnike za pomoć oko etičkih pitanje te



stvoriti zaštitne mehanizme za zaposlenike koji otkriju neetične postupke unutar organizacije.

Kad je riječ o menadžmentu u Hrvatskoj, Perković (2007) naglašava kako većini hrvatskih menadžera nedostaju teorijska i praktična znanja o održivom rastu poduzeća uz odgovarajuće upravljanje promjenama. Hrvatski građani tek moraju naučiti uspješno djelovati u izazovnom okruženju konkurencije, slobodnog tržišta, poduzetništva, konfrontacije ideja, rada, mudrosti, inteligencije i kreativnosti. Stoga je nužno ostvarenje suvremenog načina upravljanja i iznalaženje optimalne kombinacije dimenzija modernog menadžmenta, odnosno između dimenzije promjene (inovacije), humanističke dimenzije (samoorganizacija, integracija života i zanimanja, dematerijalizacija) i tehnološke dimenzije (globalnost, resursi, informatizacija i kompjuterizacija).

Društveno odgovorno poslovanje Ćorić (2007) definira kao koncept prema kojem organizacija na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima. Pitanje poslovanja na društveno odgovoran način postaje ključna tema u tvrtkama koje tržišno posluju, a društvena odgovornost postaje poželjan oblik poslovne strategije u razvoju tvrtke. Ukupno djelovanje tvrtke mjeri se temeljen njezina doprinosa ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu. Pri donošenju bilo koje poslovne odluke, tvrtka tako uzima u obzir ne samo ekonomsku isplativost poslovanja, već i društvenu i ekološku odgovornost, čime tvrtka pokazuje da, osim ekonomskih rezultata, teži i održivom razvoju na lokalnom i globalnom planu.

Područja na koja društveno odgovorna organizacija može djelovati jesu: zdravstvo / zdravlje, sigurnost, ljudska prava, poslovna etika i ostalo. Uslijed odgovornog ponašanja prema zajednici, okolišu, svojim zaposlenicima ili tržištu, tvrtka polučuje pozitivne učinke od marketinga opće dobrobiti. To je jedan od najsigurnijih načina stvaranja pozitivnog imidža.

## **2.2. Menadžment sportskog turizma**

Tijekom nekoliko prošlih stoljeća turizam i sport su dokazali da su i jedan i drugi komplementarni dijelovi industrije slobodnog vremena te da njihovi proizvodi imaju komplementarna obilježja (Gibson i dr., 2002). Hudson (2003) naglašava da, uzevši u obzir sve vrste sportskih aktivnosti u turizmu koje se mogu zbivati u urbanim i neurbanim sredinama, u zatvorenom prostoru ili na otvorenome te u svim vrstama klimatskih uvjeta i sezona, mogućnost za njihov rast čini se neograničenom, pa tako razvojem sporta i turizma dolazi do razvoja sportskog turizma te sportskih događanja.

Turizam je promovirao neke sportske aktivnosti, kao što su i razne sportske aktivnosti promovirale turistička putovanja i sport u slobodno vrijeme. To potvrđuje i Kušen (2002) u svojoj osnovnoj klasifikaciji turističkih atrakcija gdje sport kao motiv, odnosno aktivnost pridodaje uz devet osnovnih vrsta atrakcija od ukupno 16 kako ih je klasificirao. Geografska raširenost i broj putovanja povezanih sa sportom rastu eksponencijalno (Faulkner i dr., 1998) i postaju jednim od najbrže rastućih oblika turizma koji bilježi procijenjene stope rasta od oko 10 posto godišnje (Hudson, 2003).

Sportski turizam, kao jedan od specifičnih oblika turizma, pruža određene koristi destinacijama koje ga uvrštavaju u svoje razvojne planove i to osobito u vrijeme izvan glavne turističke sezone. Osim toga, razvoj sportskog turizma rezultira brojnim neposrednim i posrednim ekonomskim učincima u destinacijama poput utjecaja na motivaciju za izbor turističke destinacije, povećanje izvanpansionske potrošnje te unapređenje raznolikosti i kvalitete turističke ponude i sl. (Škorić, 2008).

Moderni razvoj sportskog turizma okarakteriziran je širenjem demografskog profila sudionika u sportu, povećanim zanimanjem za zdravlje i kondiciju u zapadnim društvima od 1970-tih, povećanom potražnjom za aktivnim sudjelovanjem u rekreativnim aktivnostima na odmoru od 1980-ih te povećanim zanimanjem za ulogu sporta i sportskih događanja u urbanoj obnovi. Bartoluci i Škorić (2009) navode kako je sportska javnost danas razvijena na više razina (međunarodna, državna, klupska), pa sportski menadžment povezuje i usklađuje različita područja (proces treniranja, marketinga, psihologije, sportskih objekata, sportskih organizacija). Pri tome je zadaća sportskog menadžmenta analizirati probleme u sportu, utvrditi uzroke stanja i odabrati

rješenja. Njihovi su ciljevi ostvarivanje sportskih ciljeva u određenom vremenu te ostvarivanje poslovnih ciljeva sportske organizacije.

Sportski se menadžment može promatrati kao dio općeg menadžmenta. Naime, funkcije, ciljevi i metodologija iz područja općeg menadžmenta primjenjuju se na područje sporta s uvažavanjem svih njegovih specifičnosti. Sportski se menadžment bavi specifičnim problemima organizacija i upravljanja u sportu ili u određenoj sportskoj organizaciji uz racionalno korištenje ograničenih resursa (Bartoluci i Škorić, 2009).

Nadalje, isti autori navode kako je sportski menadžment specifičan ovisno o pojedinim vrstama sporta, sportskih saveza, udruga i klubova, pa se razlikuje društveni menadžment (skupština, kao upravno tijelo prisutno kod svih sportskih organizacija, upravni, nadzorni, izvršni odbor) te operativni menadžment (predsjednik, direktor, sportski direktor, tajnik, trener). Sportski menadžment je proces organiziranja i upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa. Uloga menadžmenta ostvaruje se a) na globalnoj razini sporta – na razini države, regije, županije, grada te b) na mikro razini sporta – unutar sportskog saveza, društva, kluba, o čemu ovise i funkcije menadžmenta i menadžera. Funkcije menadžmenta u sportu su motiviranje, inoviranje, planiranje, komuniciranje, kontrola (interna, eksterna), odlučivanje, organiziranje.

Menadžer u sportu je organizator, upravljač nekom sportsko-poslovnom organizacijom kojoj je cilj ostvarivanje određenih sportskih i poslovnih rezultata; to su: glavni menadžer – direktor, sportski direktor, direktor reprezentacije, direktor sportske škole, tajnik, poslovni tajnik, trener – menadžer, javni djelatnici u sportu, Iz toga proizlaze i karakteristike menadžera – etičan i moralan, samouvjeren, uporan i strpljiv, mora znati živjeti sa stresom, učiti i prenositi znanja, znati govoriti i slušati, biti vizionar.

Prema riječima autorovog mentora, Marcela Vučetića (2012:271), „menadžerske vještine u sportsko-turističkoj rekreaciji su specifične, jer su ciljane prema zdravlju, psihičkom zadovoljstvu, estetskom izgledu, socijalnom kontaktu, edukaciji, kontaktu s prirodom, itd. Učinkovite menadžerske vještine u sportsko-rekreacijskom turizmu daju značajan doprinos društvenim i ekonomskim funkcijama. Menadžerske vještine moraju

biti na najvišoj razini kako bi turizam u Hrvatskoj putem njihovog djelovanja imao privlačan i prepoznatljiv ton. Hrvatska raspolaže izuzetnim zemljopisnim i klimatskim resursima za razvoj cjelovite sportsko-turističke rekreacije. U ekonomskoj funkciji sporta i turizma menadžerske vještine ne daju rezultate kojima možemo biti zadovoljni. Turistička sezona je prekratka, nema značajnijih poticaja za ulaganja, a financijski rezultati daju se u političke svrhe, jer ozbiljni analitičari upućuju na stalne gubitke. Naš prvi prizvuk sporta trebao bi prvenstveno biti vezan uz zdravlje i obrazovanje, ali on je padom brojnih društvenih vrijednosti naslonjen uz negativne pojave u društvu. Menadžerske vještine u sportsko-turističkoj rekreaciji moraju biti ishodište cjelokupnog sustava obrazovanja i same turističke prakse“.

### **Funkcije sportskog turizma**

Sportski turizam je privremeno putovanje i boravak pojedinca izvan uobičajenog mjesta boravka zbog sudjelovanja u fizičkoj aktivnosti, gledanja fizičke aktivnosti ili posjete atrakcijama vezanima uz sport. To su svi oblici aktivnog ili pasivnog uključivanja u sportsku aktivnost, na individualnoj ili organiziranoj osnovi u komercijalne ili nekomercijalne svrhe, koji uvjetuju putovanje izvan uobičajenog mjesta boravka odnosno oblik turističkih kretanja u kojima je sport glavni motiv putovanja i boravka turista. Sportski turizam, sa svoje tri sastavnice – turizmom sportskih događanja, turizmom sportskih uspomena i aktivnim sportskim turizmom – i godišnjim obujmom od 660 do 700 milijardi dolara, jedan je od najbrže rastućih selektivnih oblika turizma u svijetu.<sup>1</sup>

Kao glavne faktore koji dovode do pojave sportskih aktivnosti u turizmu, Bartoluci i Škorić (2009) navode:

1. povećanje sportsko-rekreacijskih potreba (kad ljudi postanu svjesni da sport pozitivno utječe na njihovo zdravlje)
2. povećanje fonda slobodnog vremena
3. povećanje dohotka stanovništva.

---

<sup>1</sup> Dostupno na <http://sports.uniline.hr/>, 16.1.2018.

Međuzavisnost suvremenog turizma i sporta se zasniva na a) čimbenicima koji dovode do razvitka turizma i sporta, b) funkcijama koje generiraju turizam i sport te na c) ekonomskim učincima koje je moguće ostvariti kroz (Bartoluci i Škorić, 2009):

- iznajmljivanje različitih sportskih objekata (tenis, golf, dvorane, bazeni)
- korištenje sportskih objekata i opreme
- škole raznih vještina (skijanja, golfa, tenisa i jahanja i sl.)
- pripreme sportaša u raznim sportovima
- sportske igre, turniri i razna natjecanja
- velike sportske priredbe (svjetska prvenstva i Mediteranske igre)
- sportsko-zabavne atrakcije.

Ekonomski učinci mogu biti izravni i nastaju neposrednom realizacijom sportsko-rekreacijskih usluga. Oni se ostvaruju kroz razliku prihoda i rashoda te su egzaktni i mjerljivi. Posredne ekonomske učinke stvaraju turisti kod kojih je sport osnovni motiv u izboru određene turističke destinacije. Oni se manifestiraju kroz više pokazatelja: kao motivacija za izbor turističke destinacije, produženje turističke sezone, prevladavanje sezonskog karaktera turizma, povećanje ostale turističke potražnje te unapređenje raznolikosti i kvalitete turističke ponude.

### **Sadržaji i oblici sportskog turizma**

Bartoluci i Škorić (2009) navode kako je sportski turizam ona vrsta turizma u kojem je sport glavni motiv putovanja i boravka turista u turističkom odredištu. Kao njegove pojavne oblike navode:

1. natjecateljski sportski turizam: sva putovanja radi sudjelovanja u određenim sportskim natjecanjima, od domaćih do međunarodnih; sudionici: sportaši, treneri, pomoćno osoblje, gledatelji sportskih događaja; velik broj ljudi putuje na sportske događaje, koji izazivaju poseban osjećaj – biti prisutan
2. sportsko-rekreacijski turizam (zimski i ljetni): usmjeren na zadovoljenje čovjekove potrebe za kretanjem, igrom, aktivnim odmorom i zabavom, čime se utječe na očuvanje zdravlja; sudionici: rekreativci koji se žele baviti određenim sportsko-rekreacijskim aktivnostima. Zimski sportsko-rekreacijski turizam se odvija u

planinskim zimskim centrima (skijanje, planinarenje i drugo), dok se ljetni odvija na rijekama, na moru te u planinama (plivanje, jedrenje i druge aktivnosti).

Koliki je obuhvat sadržaja i oblika sportskog turizma govore i aktivnosti agencije Uniline<sup>2</sup> koja ima svoj odjel za sport te su specijalizirani za:

- organizaciju atletskih natjecanja u trkačkim, bacačkim i skakačkim disciplinama
- pripreme sportaša u raznim sportovima
- organizaciju sportskih priprema, putovanja, kampova; kondicijske i visinske pripreme
- edukaciju i sportske kampove
- sportska putovanja na utakmice, natjecanja, sportske priredbe i atrakcije vezane za sport.

S obzirom da je Uniline službena agencija mnogih sportskih klubova i federacija, njihovo poslovanje uključuje organizaciju sportskih priprema i natjecanja, putovanje i smještaj u hotelu, aviokarte na redovnim linijama i charter letove, on-site asistenciju te sportske terene i poseban režim prehrane.

### **Menadžment sportskog turizma**

Sportske organizacije koje pružaju usluge turistima na turističkom tržištu se uobičajeno mogu pojavljivati u dva oblika:

1. nalaze se u okviru djelovanja nekih drugih turističkih organizacija
2. samostalna poduzeća na turističkom tržištu.

Kada se nalaze u sastavu drugih turističkih organizacija, često djeluju kao samostalni profitni centri te imaju vlastiti menadžment i svoje vlastite ciljeve koji moraju biti u skladu s ciljevima turističke organizacije. Kod samostalnih organizacija koje organiziraju različite turnire, natjecanja u popularnim sportovima, kao što su sportsko-turistički centri, vodeću ulogu imaju sportski menadžeri.

---

<sup>2</sup> Dostupno na <http://sports.uniline.hr/>, 16.1.2018.

Profitabilnost sporta u turističkoj destinaciji dolazi do izražaja u povezivanju, odnosno provođenju programa sporta. Upravljanje sportskim aktivnostima gotovo je u potpunosti samostalno na tehničkoj razini, istodobno podređeno općim razvojnim ciljevima na globalnoj razini turističke destinacije.

### **Faktori razvoja sportskog turizma**

Bartoluci i Škorić (2009) među faktore razvoja turizma ubrajaju:

1. faktori turističke potražnje
  - objektivni: stanovništvo, dohodak, slobodno vrijeme
  - subjektivni: moda, oponašanje, navike, vjera, ljubav
2. posrednički faktori - turoperatori, turističke agencije, turistička društva i biroi
3. faktori turističke ponude
  - faktori atraktivnosti turističke ponude – prirodni, društveni
  - komunikacijski faktori – prijevozna sredstva
  - receptivni faktori – smještajni i ugostiteljski kapaciteti.

Kad je riječ o faktorima razvoja sporta i rekreacije, isti autori navode:

1. faktore potražnje sportsko-rekreacijskih usluga:
  - urbanizacija i industrijalizacija
  - dohodak stanovništva
  - slobodno vrijeme
  - subjektivni čimbenici
2. posredničke faktore:
  - turističko-sportske organizacije
  - sportske organizacije
3. faktore sportsko-rekreacijske ponude:
  - prirodni resursi
  - sportsko-rekreacijski objekti i sadržaji
  - sportsko-rekreacijski programi.

Sportskom turizmu, koji u turističkom kolaču sudjeluje s 14 posto, stručnjaci predviđaju dinamičan rast u sljedećih desetak godina. Kao jedan od optimalnih oblika cjelogodišnjeg poslovanja može značajno pridonijeti daljnjoj diversifikaciji i održivosti hrvatskog turizma.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Dostupno na <http://www.glas-slavonije.hr/342206/7/Sportski-turizam---rjesenje-je-za-cjelogodisnju-popunjenost>, 17.1.2018.



### 3. KHL MEDVEŠČAK

U prvom dijelu ovog poglavlja navode se osnovne činjenice iz svjetske povijesti hokeja na ledu. U drugom dijelu se detaljnije opisuju aktivnosti KHL Medveščak i njegove uprave. Osim povijesnog pregleda, navode se značajni sportski rezultati i aktivnosti kluba, među kojima je i posebno osmišljena sportska manifestacija Arena Ice Fever.

#### 3.1. Povijest hokeja na ledu

Najstarija inačica hokeja na ledu je „*knattleikr*“ koju su Vikinzi igrali na Islandu. Poznato je da se igralo prema pravilima, a lopticu su udarali palicama te je bilo dopušteno igranje rukama. Postojali su kazneni udarci, a ekipe su imale svoje kapetane. Ta igra je zapisana u islandskim sagama. „*ljscolf*“ je naziv za igru sličnu hokeju na ledu, a bila je popularna na prostorima sadašnje Belgije i Nizozemske tijekom srednjeg vijeka. Palice su bile drvene i zavinute te su se zvale „*colf*“ ili „*kolf*“. Igralo se drvenom ili kožnatom loptom, a golove su označavali s dva drvena štapa. Cilj je bio pogoditi gol sa što manje pokušaja.

Sam naziv hokej upotrebljava se od 1363. godine kad engleski Kralj Edvard III izdaje proglas kojim se zabranjuju brojne igre pod prijetnjom zatvorske kazne, uključujući i hokej. Slične igre hokeju koje su se igrale na europskom tlu bile su irski „*hurling*“ i škotski „*shinty*“.<sup>4</sup>

Prema jednoj teoriji, moderni hokej na ledu je evoluirao iz igre „*stickball*“ koja je prilagođena kanadskim ledenim uvjetima tokom devetnaestog stoljeća. Britanski vojnici i doseljenici koristili su klizaljke, pak i štapove koje su izradili Micmac Indijanci. Druga teorija govori da su hokej uveli islandski doseljenici adaptirajući prije spomenutu igru „*knattleikr*“ stigavši u Kanadu i SAD, nakon erupcije vulkana Askja na Islandu 1875. godine. Članovi ekipe Winnipeg Falcons iz Kanade, potomci islandskih doseljenika, osvojili su zlatnu medalju na sedmim Ljetnim olimpijskim igrama 1920. godine.

---

<sup>4</sup> Dostupno na <https://www.sportilus.com/sportopedia/povijest-hokeja-na-ledu/>, 14.1.2018.

U Kingstonu 1860. godine prvi se put uvodi pak (engl. *puck*) koji zamjenjuje lopticu. Prva utakmica u ledenoj dvorani odigrala se u Montrealu 1875. godine. Pravila modernog hokeja napisali su 1877. godine W.F. Robertson James Creighton, Richard F. Smith, W.L. Murray i Henry Joseph, tadašnji studenti sveučilišta McGill. Na tom sveučilištu osnovan je i prvi hokejaški klub 1880. godine. U Kanadi i SAD-u raste broj klubova, održavaju se prvenstva, a u Švicarskoj se odigrava utakmica između ekipa Cambridgea i Oxforda.

Od 1924. godine hokej na ledu održava se u sklopu Zimskih olimpijskih igara na kojima Kanada osvaja zlatnu medalju. Kanadska reprezentacija je dosad osvojila najviše olimpijskih medalja. Hokej na ledu za žene prvi put se igrao na Olimpijadi 1998. godine u Naganu. Međunarodna hokejaška federacija (International Ice Hockey Federation, IIHF), osnovana je 1908. godine sa sjedištem u Zürichu. Danas su 72 zemlje članice IIHF-a. Hrvatski savez hokeja na ledu osnovan je 9. studenoga 1935. godine. HSHL je član Međunarodne federacije hokeja na ledu od 7. svibnja 1992. godine.<sup>5</sup>

### **3.2. KHL Medveščak danas**

Dom sportova ili popularno zvani Brlog zagrebačkih Medvjeda dom je Medveščaka od njegove izgradnje 1972. godine. U ovoj višenamjenskoj sportskoj dvorani tridesetak klubova, uključujući KHL Medveščak Zagreb svakodnevno trenira te održava natjecanja. Dom sportova nalazi se na sjeverozapadnom dijelu Trga Krešimira Čosića, južno od Zapadnog željezničkog kolodvora. Sa svojih 32.000 m<sup>2</sup> Dom sportova je pod upravom podružnice Zagrebačkog holdinga, a u njemu se nalazi ukupno osam dvorana. U najvećoj, Ledenj dvorani s kapacitetom od 6358 sjedećih mjesta, KHL Medveščak igra domaće utakmice Kontinentalne hokejske lige.

Budžet kluba je 2.5 milijuna eura, a od toga 80% čine sponzori. Cilj kluba je okupiti kvalitetan tim ljudi kako na terenu tako i u uredu. Pravi tim vjeruje jedan u drugoga, poštuje jedan drugoga i brine jedan o drugom. Misija je odgovorno i profesionalno vođenje kluba, kvalitetna i otvorena komunikacija sa svim uključenim i ciljanim

---

<sup>5</sup> Dostupno na <http://www.hrhokej.net/index.php/hrvatska-liga/hshl>, 14.1.2018.

javnostima (interno i eksterno), kvalitetan PR i marketing, društveno odgovorno poslovanje. Vizija je dugoročna stabilnost, odgovorno vođenje i rast u punom smislu te riječi te transparentnost u odabiru kadra kako igračkog tako i u menadžmentu.

Slika 3.1. Dom sportova



Izvor: <http://www.medvescak.com/khl/dom-sportova-25>, pristupljeno 14.3.2018.

KHL Medveščak Zagreb osnovan je 1961. godine. U tadašnje vrijeme njihov dom je bio na otvorenom klizalištu Šalata, a u Ledenu dvoranu Doma sportova preselili su 1972., nakon što je izgrađena nova dvorana.

Tijekom godina djelovanja Medveščak je osvojio niz sportskih priznanja, a najveće uspjehe na međunarodnoj sceni zabilježio je krajem 80-ih i početkom 90-ih godina. Jedan od razloga tolikog uspona Medveščaka bio je izdašni sponzor građevinski div GRO Vladimir Gortan čije je ime klub i dodao u svoj naziv te se i u godinama od 1986. do 1991. zvao KHL Medveščak Gortan Zagreb. Zahvaljujući Gortanu i prvom čovjeku tvrtke Gortan, koji je ujedno postao i predsjednik zagrebačkog kluba, Zdenku Gradečkom, Medveščak je u svojim redovima imao kvalitetne igrače iz Slovenije, SAD-a i Rusije koji su bez problema parirali i pobjeđivali vrhunske momčadi iz Italije, Austrije

i Francuske te iskusnog ruskog trenera Anatolija Kostjukova. Kostjukov je 70-ih godina četiri sezone bio trener ruskog Traktora s kojim je 1976./1977. postigao najveći uspjeh u sovjetskoj povijesti tog kluba - broncu Sovjetskog prvenstva, a svojedobno je, kada je ruska reprezentacija osvajala svjetska i olimpijska zlata, bio i pomoćni trener izbornika Viktora Tihonova.

Sezone 1989/1990. Medvjedi su igrali u četvrtfinalnoj skupini Kupa prvaka koja je održana u Zagrebu, dok su 1990/1991. igrali u polufinalnoj skupini i završili na trećem mjestu. U tom takozvanom „Gortanovom razdoblju“ Medveščak je osvojio tri naslova prvaka Jugoslavije te četiri Kupa Jugoslavije.

Nakon raspada Jugoslavije i osamostaljenja Republike Hrvatske zavladao je zatišje na hrvatskoj hokejskoj sceni, a Medvjedi su, unatoč teškoj situaciji, nastavili skupljati domaće naslove. Od 1995. do 2007. osvojili su 11 naslova prvaka Hrvatske zaredom, dok su sveukupno dosada skupili 19 naslova.

Godine 2009. Medveščak je pod vodstvom predsjednika Damira Gojanovića, tada još aktivnog igrača kluba i nekadašnjeg hokejskog reprezentativca Hrvatske, ponovo uklizao na međunarodnu scenu. U regionalnu hokejsku ligu Erste Bank primljen je 15. svibnja 2009. U ligi su se natjecali klubovi iz Austrije, Slovenije, Mađarske, Češke i Hrvatske. Medvjedima je u premijernoj sezoni (2009/2010.) glavni cilj bio ulazak u doigravanje. No, u četvrtfinalu su dokazali da su spremni za puno veće stvari od samog ulaska u doigravanje i već debitantske sezone u hokejskoj ligi Erste Bank došli su do samog polufinala. I iduće sezone u EBEL-u bile su jednako uspješne za 'novi-stari' Medveščak. Sezone 2010/2011. zaustavljeni su u četvrtfinalu, da bi 2011./2012. ponovo došli do samog polufinala. U svojoj posljednjoj EBEL sezoni 2012./2013. zaustavljeni su u četvrtfinalu.

Nakon četiri sezone provedene u hokejskoj ligi Erste Bank, Medveščak je 29. travnja 2013. učinio povijesni korak, primljen je u Kontinentalnu hokejsku ligu (KHL) - najjaču svjetsku izvanameričku hokejsku ligu te od rujna 2013. kreće u ispisivanje nove povijesti u tom prestižnom sportskom društvu. Medvjedi su tako u Zagreb i na gostujućim utakmicama u Rusiji, Latviji, Češkoj, Slovačkoj, Finskoj, Kazahstanu i Kini odmjerili sportske snage s najvećim institucijama svjetskog hokeja poput SKA St.

Petersburg, CSKA, Dinamo Moskva i Slovana iz Bratislave. Već u prvoj KHL utakmici, 6. rujna 2013. u Ledenoj dvorani Doma sportova, Medvjedi su sa 7:1 pregazili najtrofejniji svjetski hokejaški klub CSKA Moskva, a četiri kola prije kraja osnovnog dijela prvenstva Medveščak je izborio i ulazak u doigravanje te je po broju osvojenih bodova postao najbolji debitant u povijesti KHL lige.

Slika 3.2. Logo KHL Medveščak



Izvor: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Klub\\_hokeja\\_na\\_ledu\\_Medvescak](https://hr.wikipedia.org/wiki/Klub_hokeja_na_ledu_Medvescak), pristupljeno 23.10.2017.

Medveščak 2017. godine završava svoju KHL priču i vraća se u srednje europsku ligu EBEL u kojoj sada igraju klubovi iz Austrije, Mađarske, Češke i Italije. Momčad preuzima Conor Cammeron, dotadašnji pomoćnik glavnog trenera KHL momčadi koji zajedno sa sportskim direktorom Aaronom Foxom, nekadašnjim igračem Medveščaka, slaže međunarodnu momčad.

Tijekom svih tih godina u Medveščaku su igrali brojni domaći i strani igrači. Među njima se nedvojbeno mogu navesti legende hrvatskog hokeja poput Ive Rateja, Borisa Renauda i Miroslava Gojanovića koji su bili i stalni članovi reprezentacije SFR Jugoslavije na brojnim svjetskim prvenstvima i olimpijskim igrama, a neki su svoju sreću kasnije okušali u klubovima NHL-a (Chicago Blackhawks) te igrali za više uspješnih europskih klubova.

Među stranim igračima koji su kroz povijest branili boje Medveščaka bili su: Viktor Krutov, Sergej Borisov, Slava Anisin, Vladimir Šćurjenko, Sergej Paramonov, Mihail



Anfjorov, Sergej Stolbun te Steve Gatzos, Dave Stoyanovich i Philippe DeRouville u novije vrijeme. U eri hokejske lige Erste Bank Medveščakove navijače razveseljavali su Joel Prpic, Robert Kristan, Michael Ouzas, John Hećimović, Ryan Kinasewich, Andy Sertich, Frank Banham, Jamie Rivers, Don MacLean, Brad Smyth, aktivni NHL-ovac iz Pittsburgh Penguinsa Dustin Jeffrey te svjetske i NHL zvijezde Jonathan Cheechoo, Steve Montador, Kurtis Foster i drugi.

Slika 3.3. Momčad KHL Medveščak



Izvor: <http://www.medvescak.com/khl/momcad-i6>, pristupljeno 23.10.2017.

Godine 2010. zahvaljujući svojim društveno-odgovornom i humanitarnom djelovanju Medveščak postaje službeni sportski partner svjetske organizacije UNICEF (Fond Ujedinjenih naroda za djecu). Zagrebački Medvjedi postaju tako jedini hokejski klub na svijetu koji nosi tu titulu u društvu najvećih sportskih kolektiva poput nogometnih klubova Manchester Uniteda, Barcelone i Bocca Juniorsa. Ujedno, kapetan KHL Medveščak Zagreb, Alan Letang, postaje sportski glasnogovornik UNICEF-ove kampanje „Stop nasilju među djecom“.

U proljeće 2013. klub osniva i svoju Humanitarnu zakladu KHL Medveščak Zagreb s ciljem aktivnog djelovanja, pomoći i podrške razvoju lokalnih zajednica i projekata koji uključuju djecu, mlade i potrebite. Kroz svoje aktivnosti klub je u suradnji s navijačima podržao i brojne humanitarne akcije i organizacije, poput Hrvatske lige za borbu protiv

raka, Udruge žena oboljelih i liječenih od raka dojke „Sve za nju!“, Anti AIDS kampanje, PETA Hrvatska, Humanitarne zaklade HRVATSKA BEZ MINA, ROTARY Kluba Zagreb, Hrvatske udruge za školovanje pasa vodiča i brojne druge.

U ljeto 2017. Klub pokreće veliku društvenu akciju POŠUMIMO HRVATSKU ZAJEDNO u sklopu koje, partnerski s Hrvatskim šumama, prikupljaju „Banku sadnica“ kojima će se od proljeća 2018. godine pošumljavati područja Dalmacije i hrvatske obale i otoka, koja su stradala u katastrofalnim požarima u ljeto 2017.

Tradiciju Ledene groznice u Areni Zagreb menadžment KHL Medveščak je započeo u sezoni 2010./2011. manifestacijom pod nazivom Arena Ice fever u trajanju od 21. do 28. siječnja. Po prvi put od njezinog otvorenja hokej ulazi u Arenu Zagreb. U sklopu događaja ARENA ICE FEVER publika je u razdoblju od 21. do 28. siječnja 2011. godine mogla uživo pogledati četiri hokejske utakmice EBEL lige. Domaćini događaja, zagrebački Medvjedi na ledu unutar ljepotice s Laništa ugostili su momčadi KAC Klagenfurta (21. siječnja), Vienna Capitalsa (23. siječnja), ljubljanske Olimpije (25. siječnja) i VSV iz Villacha (28. siječnja). Uz hokejske utakmice na ledu u Areni, bila su organizirana i razna dnevna i večernja zabavna događanja za građanstvo poput klizanja, disco večeri za odrasle i mlade, sportskog natjecanja Crash Ice i slično.

Na početku manifestacije predsjednik Medveščaka Damir Gojanović izjavio je: „Veliki je izazov pred nama, a ujedno i velika odgovornost jer već sada publika očekuje neviđeni sportsko-zabavni spektakl. Pripreme su u punom jeku, a najveći posao, onaj koji uključuje postavljanje samoga leda, počinje gotovo odmah iza Nove godine. Predviđeno je kako će se led postavljati ukupno kroz tri ili četiri dana, a nešto manje vremena trebat će za njegovo uklanjanje. Ulazak hokejaša u Arenu očekujemo dan do dva prije prve utakmice. Ovih dana s našim austrijskim partnerima i predstavnicima Lige dogovaramo posljednje tehničke detalje. Ono što sigurno znamo jest da će zbog karakterističnog gledališta u Areni sama površina leda dimenzijama bit prilagođena prostoru odnosno led se smanjuje za par metra čime se približavamo dimenzijama NHL klizališta. Po prvi put ikad hokej će se u Hrvatskoj igrati pred tolikom publikom. Po utakmici očekujemo oko 15.000 gledatelja i mi se nadamo izvrsnom odazivu publiku te vjerujem kako gostujućim momčadima neće biti jednostavno igrati u takvom nevjerojatnom ambijentu! Naravno, sve utakmice iz Arene idu u izravne TV prijenose

u Hrvatskoj i inozemstvu što je izvrsna prigoda za dodatnu promociju Zagreba i Hrvatske već na početku nove godine.“<sup>6</sup>

Hokejske utakmice u Areni Zagreb za Medveščak su velik organizacijski projekt u čijoj je organizaciji sudjelovalo oko 50 osoba, a tijekom samih utakmica o organizaciji istih brinulo se i do 300 osoba. Uz utakmice su organizatori pripremili i niz događanja i sadržaja kojima će obogatiti sportski program.

O organizaciji je Gojanović izjavio: „Zahvaljujući klupskim partnerima i sponzorima uspjeli smo organizirati dovoljna sredstva za postavljanje leda u Areni, što je vremensko razdoblje od 15 dana. Troškovi postavljanja, održavanja i micanja leda iznosi oko milijun kuna, dok cijeli događaj košta oko dva milijuna kuna. Grad Zagreb pružio je podršku tom velikom međunarodnom događaju i osigurao prostor Arene za igranje utakmica. Važno je istaknuti kako smo troškove maksimalno smanjili na način da koristimo postojeće resurse koje već imamo, a koje prilagođavamo samoj Areni. Naravno, očekujemo kako će Arena bit puna te ćemo dio organizacijskih troškova pokriti i od ulaznica, a vjerujem da će nas naša publika podržati u tome. Iako se govorilo o vrlo visokoj cijeni ulaznice, sretni smo što smo uspjeli kvalitetnom organizacijom troškova i uz pomoć partnera i sponzora cijene ulaznica prilagoditi trenutnoj situaciji u zemlji i tako ulaznice cijenom učinili dostupne svima.“

Ulaznice za hokejske utakmice u Areni iznosile su 30, 50, 70 i 100 kuna uz brojne pogodnosti, poput posebnih blagdanskih kompleta koji osiguravaju popuste kod kupovine klupskih artikala, ulaznica za poslovne subjekte, ulaznica za članove navijačke udruge Sektor B, posebnih pogodnosti za članove sezonskih ulaznica i slično. Najstrastveniji navijači svoje ulaznice za taj ledeni spektakl mogli su ekskluzivno nabaviti već u petak 26. studenoga za vrijeme Medveščakove utakmice u Domu sportova. Internetska prodaja ulaznica u sustavu [www.eventim.hr](http://www.eventim.hr) počela je u subotu 27. studenoga, a opća prodaja ulaznica u ponedjeljak 29. studenoga kod Eventim distributera. Slijedom partnerstva UNICEF-a i zagrebačkih Medvjeda ulaznice su se mogle nabaviti i u UNICEF trgovini na adresi Ilica 8 (u dvorištu) u Zagrebu. Prihod od prodaje ulaznica u UNICEF trgovini u cijelosti se donira UNICEF-ovom programu 'Stop nasilju među djecom'.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Dostupno na: <http://www.monitor.hr/clanci/arena-ice-fever-od-21-do-28-sijecnja/42583/>, 24.10.2017.

<sup>7</sup> Dostupno na <http://www.monitor.hr/clanci/arena-ice-fever-od-21-do-28-sijecnja/42583/>, 24.10.2017.



U organizaciji Medveščaka se od 14. do 18. studenog 2012. ponovno održao hokejaški spektakl Arena Ice Fever. Sve je počelom utakmicom u zagrebačkoj Areni koju je Medveščak odigrao protiv Telemach Olimpije iz Ljubljane. Ukupno su se odigrale tri utakmice EBEL lige, uz brojnu publiku.

Slika 3.4. Nastup Medveščaka na manifestaciji Arena Ice Fever



Izvor: <http://www.monitor.hr/clanci/arena-ice-fever-hokejasi-medvescaka-ponovno-ce-zaluditi-zagrepcane/161888/>, pristupljeno 24.10.2017.

Ionako velik interes za tim hokejaškim spektaklom dodatno su pojačale odlične igre Medveščaka u EBEL-u, koji se nalazi pri samome vrhu prvenstvene tablice. U tom su se trenutku igrači trenera Martyja Raymonda nalazili na drugoj poziciji. Uz podršku navijačke skupine Sektor B i svih drugih navijača u dvorani, igrači su sigurno dobili još veće motive za boljim igrama i rezultatima.

Sezonske iskaznice nisu vrijedile za ulaz u Arenu Zagreb, već su sezonski pretplatnici, kao i svi drugi posjetitelji, trebali imati odgovarajuću dnevnu ulaznicu kako bi nesmetano ušli u Arenu kroz službene ulaze i čitače ulaznica. Djeca starosti do četiri godine nisu plaćala ulaz za bilo koju od tribina. Za centralna mjesta na tribini dolje

dnevna ulaznica iznosila je 100 kuna. Za tribinu dolje, odnosno iza gola bočno, cijena je iznosila 75 kuna, dok je za tribinu gore cijena bila 50 kuna. Također su postojale i akcije pod nazivom „Ugrabi sve“ i „Ugrabi studeni“. Prva akcija odnosila se na svih osam utakmica koje su se igrale u Areni (za tribinu dolje i centralna mjesta iznosila je 600 kuna, tribinu dolje bočno 450 kuna, a tribinu gore 300 kuna). Druga je akcija bila dakako povoljnija, s obzirom da se odnosila na sve utakmice u studenom koje su se igrale u Areni (za centralni dio tribine dolje iznosila je 240 kuna, bočno iza gola 180 kuna, a za tribinu gore 120 kuna). Postojala je i akcija „Ugrabi siječanj“ (cijene su bile centralni dio donje tribine 400 kuna, bočni dio iza gola na tribini dolje 300 kuna, a gornji prsten gornje tribine 200 kuna). Svi paketi ulaznica prodavali su se isključivo u Eventim Ticket Shopu (Jurišićeva 2, Zagreb) i na Eventim pultu u predvorju Doma sportova u terminima igranja domaćih utakmica tijekom listopada i studenog. Navijači koji nisu bili iz Zagreba kompletne ulaznice mogu naručiti putem e-mail adrese.<sup>8</sup>

Treća sezona odigrala se 2013. godine. Hokejaši Medveščaka još su se uvijek borili za prvo mjesto s Vienna Capitalsima. Trenutačna razlika iznosila je dva boda, a vodeće mjesto olakšalo bi Medveščaku suparnika u doigravanju. Glavni trener Medvjeda Marty Raymond zato je imao dobru priliku kroz pet domaćih utakmica u Areni ponovno doći do vodećeg mjesta. Na rasporedu je bilo ukupno pet utakmica spektakla Arena Ice Fever, a sve je počelo utakmicom Medveščaka i HC TWK Innsbrucka. Utakmice su se igrale do 27. siječnja, a organizatori su na svakoj utakmici očekuju po 15.000 gledatelja. Uz već spomenuti Innsbruck, još su gostovali Villach i Dornbirn, a preostala dva suparnika bila su poznata do 21. siječnja. Prvi dio Ice Fevera prošao je više nego uspješno kada je u pitanju posjećenost, zato sve naznake kažu da će i drugi dio proći jednako dobro. Zanimljivo je za istaknuti da je nedavno mladi napadač Medveščaka Gal Koren osvojio drugo mjesto u izboru za najboljeg mladog igrača EBEL lige, skupivši 4034 glasova (37,03%). Dvadesetogodišnjem Korenu to je bila druga sezona u plavom dresu. Te 2012./2013. sezone je u 29 utakmica ostvario sedam bodova - tri gola i četiri asistencije.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Dostupno na: <http://www.monitor.hr/clanci/arena-ice-fever-hokejasi-medvescaka-ponovno-ce-zaluditi-zagrepcane/161888/>, 24.10.2017.

<sup>9</sup> Dostupno na: <http://www.monitor.hr/clanci/u-drugom-dijelu-spektakl-arena-ice-fever-hokejasi-medvescaka-odigrat-ce-pet-utakmica/161936/>, 24.10.2017.

Gledanost utakmica Medveščaka dosegla je visoku razinu te su mnogobrojne poznate osobe objavljivale svoje fotografije s ulaznicama na društvenim mrežama. Arena Ice Fever postala je društveni događaj u Zagrebu na kojem se „moralo“ sudjelovati.

Ulaznice za Ice Fever mogle su se kupiti na prodajnim mjestima Eventima i na njihovoj internetskoj stranici. Besplatan je bio ulazak za djecu do četiri godine starosti. Dnevna ulaznica za odrasle osobe iznosila je 100 kuna za centralna mjesta na tribini dolje, 75 kuna za bočna mjesta iza gola na tribini dolje te 50 kuna za gornji prsten na tribini gore. Paket „Ugrabi siječanj“ sastojao se od pet utakmica. Cijena paketa za centralno mjesto na tribini dolje iznosila je 400 kuna, a 300 kuna za bočno mjesto na tribini dolje te 200 kuna za gornji prsten na tribini gore. Navijači koji nisu bili iz Zagreba kompletne ulaznice mogu naručiti putem e-maila.<sup>10</sup>

Krajem 2014. godine mediji su u svojim člancima objavljivali vijest o otkazivanju hokejaškog spektakla u Areni Zagreb. Glasnogovornik i voditelj posebnih projekata Medveščaka Ranko Vučinić pojasnio je te vijesti: „Sagledavši financijsku konstrukciju projekta te sve troškove koje bismo bez podrške Grada morali sami financirati uz pomoć naših navijača i posjetitelja, odgovorno smatramo kako nakon pet godina na žalost moramo odustati od hokejskog spektakla PAN Arena Ice Fever u Areni Zagreb. Kod donošenja odluke vodili smo se odgovornošću i željom da ne narušimo financijsku stabilnost kluba i njegovu budućnost. Ujedno, ne želimo u ovom slučaju previsokom cijenom ulaznice od najmanje 350 kuna na više, a čime bismo eventualno pokrili novonastali trošak najma Arene bez partnerske podrške Grada, naštetiti našim navijačima. Ovdje se ne radi o nedostatku budžeta ili neimanju novca za događaj, budući da ova sredstva, a nastavno na dosadašnje partnerstvo s Gradom, nisu bila ni planirana ni predviđena te se stoga nisu ni mogla organizirati u ovom roku. Naime, utakmice u Areni bile su planirane na dosadašnjem partnerskom modelu Grada i Kluba iz prijašnjih sezona i bazirane su na besplatnim 'sportskim danima' korištenja Arene, shodno čemu dodatna financijska sredstva za najam Arene nisu niti bila potrebna.

Grad Zagreb je do tada, do smanjenja sportskog proračuna, u projektu Arena Ice Fever sudjelovao tako što je za događaj partnerski osiguravao, točnije ustupao tzv. 'sportske

---

<sup>10</sup> Dostupno na: <http://www.monitor.hr/clanci/u-drugom-dijelu-spektakl-arena-ice-fever-hokejasi-medvescaka-odigrat-ce-pet-utakmica/161936/>, 24.10.2017.

dane' po kojima, zbog vrijednosti projekta u smislu njegove turističke i sportske atraktivnosti, klub ima pravo koristiti Arenu bez plaćanja najma, ali uz obavezu plaćanja troškova tehničke podrške. U tom organizacijskom obliku Medveščak je osiguravao i financirao najam opreme za izradu leda te postavljanje i održavanje leda u Areni, budući ona nema sustav za led, kao i cjelokupnu organizaciju utakmica uključujući međunarodnu promociju, televizijski prijenos utakmica i slično.

Gospodin Ranko Vučinić, direktor komunikacija i marketinga, istaknuo je kako je u dotadašnjim sezonama utakmice hokeja u Areni Zagreb uživo vidjelo oko 350.000 gledatelja koji su, osim iz svih dijelova Hrvatske, dolazili i iz Slovenije, Austrije, Mađarske, Italije, susjedne BiH i Srbije, a zabilježeni su i posjeti gledatelja iz Australije, Kine i s Novog Zelanda. Zbog Arene i hokeja u Zagreb su stizali i navijači iz Sjeverne Amerike i Skandinavije, a posljednje sezone stigli su i navijači i posjetitelji iz Rusije, prateći svoje momčadi. Utakmice u Areni su dakle, prije svega bila veliki društveno-sportski događaj i sportski spektakl.

Utakmice iz Arene jedan su od prvih domaćih sportskih događaja koje su domaća, ali i europske i ruske televizije prenosile u HD formatu. Gospodin Vučinić izjavio je kako im je drago da su „u svega nekoliko godina uspjeli stvoriti toliko kvalitetan i toliko tražen događaj koji je, osim kluba, iznimno doprinio i imidžu same Arene i grada Zagreba. Naravno da nam je žao da ove godine ne možemo u Arenu i ovo nije bila nimalo laka odluka. No, mi klub vodimo odgovorno, što nam je cilj i u budućnosti. Dio programa i sadržaja koji smo ove sezone namijenili navijačima i posjetiteljima u Areni Zagreb, realizirat ćemo na našim utakmicama u Domu sportova. Također, u ovom trenutku razmatramo kako dio planiranih klupskih sredstava namijenjenih Areni iskoristiti u korist kluba i naše zajednice - dovođenjem nekog pojačanja za završnicu sezone ili pak za pomoć zajednici i potrebitoj djeci kroz našu Humanitarnu zakladu. Prethodnih sezona iz Doma sportova u Arenu Zagreb odlazili smo zbog organizacije ATP teniskog turnira Zagreb Indoors. Zahvaljujući susretljivosti i razumijevanju gospodina Horvata i svima uključenima u organizaciju ATP turnira, sve utakmice najavljene za Arenu Zagreb odigrat će se u Domu sportova“.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Dostupno na <https://www.24sata.hr/sport/bez-potpore-grada-medvjedi-su-otkazali-arena-ice-fever-398983>, 24.10.2017.

#### **4. TURISTIČKA PONUDA GRADA ZAGREBA U FUNKCIJI SPORTSKOG TURIZMA GRADA ZAGREBA**

Plava boja je boja grada Zagreba. Nalazi se u grbu grada, a kratkom šetnjom ulicama to postaje vrlo jasno jer su tramvaji, autobusi i uspinjača plave boje, kao i dresovi zagrebačkih sportaša. Sport je oduvijek bio velika strast u ovom gradu. Počnimo s nogometom kao najvažnijom sporednom stvari na svijetu. Nogometni klub Dinamo, najtrofejniji hrvatski nogometni klub, simbolizira plava boja. Centri za rekreaciju i profesionalno bavljenje sportom rašireni su po cijelom gradu. Košarkaški klub Cibona ima svoju dvoranu nazvanu po legendarnom igraču Draženu Petroviću. Sport je prisutan i u snježnim zimskim danima. Početkom svake godine Zagreb postaje središte Svjetskog skijaškog kupa i opravdava jedan od naziva po kojem je poznat – Bijeli Zagreb grad. Tek pola sata udaljen od središnjeg trga, najviši vrh gore Medvednice, Sljeme (1035 m) posebno je mjesto u životu Zagrepčana. Brat i sestra, Ivica i Janica Kostelić, najpoznatiji hrvatski skijaši, tu su se pripremali za svoje vrhunske svjetske uspjehe. Promovirali su skijašku stazu na Sljemeni te je uvrštena u svjetski kup. Tijekom cijele godine Sljeme je omiljeno izletišta svih uzrasta.<sup>12</sup>

Prema najnovijim podacima Turističke zajednice Grada Zagreba,<sup>13</sup> u 2017. godini zabilježeno je 1.290.338 dolazaka turista te je ostvareno 2.238.873 noćenja. U razdoblju siječanj - studeni 2017. bilo je 1.174.834 dolazaka. Kad je riječ o noćenjima, u istom razdoblju ostvareno je 2.063.427 noćenje, gdje su inozemni turisti sudjelovali sa nešto više od 85 posto u ukupnom broju noćenja. U usporedbi s razdobljem siječanj - studeni 2016. godine, u 2017. je ostvareno povećanje od 20 posto inozemnih dolazaka te 18 posto više inozemnih noćenja.

Prema zemlji porijekla, najviše je turista stiglo iz kategorije 'ostale izvaneuropske zemlje' (129.464 dolazaka) te Republike Koreje (108.513 dolazaka). Iznad 60 tisuća dolazaka ostvarile su SAD i Njemačka, zatim Italija (52.486 dolazaka) i Kina (40.948). Najveći rast u dolascima, prema usporedbi s 2016. godinom, ostvarili su turisti ostalih izvaneuropskih zemalja (49%), iz Australije (40%), iz Kine (35%) te iz Ukrajine i

---

<sup>12</sup> Dostupno na <http://www.infozagreb.hr/o-zagrebu/osnovni-podaci>, 12.1.2018.

<sup>13</sup> Dostupno na <http://www.tzgz.hr/>, 19.2.2018.

Norveške (po 34%). I sve ostale zemlje bilježe porast u broju dolazaka u manjim postotnim udjelima.

Prema broju noćenja, najviše noćenja (217.330) su ostvarili turisti iz ostalih izvaneuropskih zemalja, slijedi SAD (136.527), Republika Koreja (127.657), Njemačka (113.386) te Italija (101.057). U usporedbi s istim razdobljem 2016. godine, najveći porast noćenja ostvarili su turisti iz Australije (38%), Norveške (37%), ostalih izvaneuropskih zemalja (36%), Japana (32%), Mađarske, Kine i SAD (po 28%), Kanade (25%), Republike Koreje (23%) te Irske (22%). Ostale zemlje sudjelovale su s manje od 20 posto povećanja u broju noćenja, dok se jedino kod turista iz Turske bilježi smanjenje broja noćenja za 8 posto.

U promatranom razdoblju siječanj - studeni 2017. godine, od ukupnog broja dolazaka, njih 60 posto stiglo je u vlastitoj organizaciji putovanja, od čega se 82 posto odnosi na inozemne turiste. I noćenja koja su ostvarena u tom razdoblju ostvarilo je 65 posto individualnih turista (82% inozemnih). Turisti koji su stigli organizirano povećali su svoj udio u odnosu na 2016. godinu za 37 posto u dolascima te za 26 posto u noćenjima. U skupini podataka prema dobnim skupinama turista u Zagrebu, u studenom 2017. godine najviše je turista bilo u dobi od 25 do 55 godina koji su ostvarili i najviše noćenja.

#### **4.1. Smještajni kapaciteti**

Smještajna ponuda Grada Zagreba i danas je kao i nekad okosnica njegovog turističkog razvoja, pri čemu je najvažnija njegova hotelska ponuda. Prema podacima Turističke zajednice Grada Zagreba,<sup>14</sup> u studenom 2017. godine bilo je ukupno 285 smještajnih objekata s 15.776 postelja. U tom broju hoteli sudjeluju s 54 objekta (7435 postelja) te hosteli s 45 objekta (2077 postelja). Sobe za iznajmljivanje i apartmani sudjeluju sa 176 objekata (533 sobe i 1307 apartmana) i ukupno 5557 postelja. U razdoblju siječanj - studeni 2017. u hotelima je bilo 802.314 gostiju s ostvarenih 1.264.711 noćenja. Kad je riječ o iskorištenosti postelja, za studeni 2017. navedeno je

---

<sup>14</sup> Dostupno na <http://www.tzgz.hr/>, 19.2.2018.



kako hoteli imaju prosječnu iskorištenost postelja od 41,3 posto, hosteli 23,2 posto, a privatni smještaj 19,3 posto.

## **4.2. Ugostiteljska ponuda**

Ugostiteljska ponuda grada Zagreba veoma je raznolika i bogata, pa ne samo da su zastupljene različite vrste ugostiteljskih objekata (restorani, pizzerie, snack barovi, kafe barovi, slastičarnice, disco barovi, konobe, pečenjarnice, zdravljaci i ostale vrste objekata), već i među njima postoje razlike u kvaliteti ponude i asortimanu jela, pića i napitaka koji se u njima uslužuju gostima.

Razvoj zagrebačke ugostiteljske ponude u povijesti razvijao se usporedno s europskim trendovima. Nekada se tu radilo samo o lošoj kopiji stranih, ponajviše bečkih uzora, dok je u više navrata ugostiteljska ponuda Zagreba dostigla razinu kojem bi i današnji restorani mogli pozavidjeti. Sam razvoj nije bio nimalo lak, budući da su ondašnjeg, kao i današnjeg ugostitelja mučili slični problemi. Država sa svojim zakonima i nametima često je ograničavala poduzetnost, pa su se gostioničari u više navrata organizirali u svojevrzne cehovske udruge radi zaštite svojih interesa.

Priča o zagrebačkom ugostiteljstvu počinje vrlo rano. Paravić (2014) u svom pregledu povijesti ugostiteljske ponude Zagreba navodi kako se u starim zapisima spominje da se već u 13. stoljeću pilo pivo koje je došlo iz germanskih zemalja, dok se vino točilo oduvijek. Tu se radilo o najobičnijim krčmama zemljanog poda s vrlo jednostavnom gastronomskom ponudom temeljenom na jelima poput raznih kaša od pšenice, ječma i zobi s pokojim komadićem suhog mesa. Ponuda je bila takva ponajprije zbog klijentele koja je u te opskurne objekte dolazila. Plemići su se naravno gostili na svojim imanjima, dok bi vrata krčme bila otvorena trgovcima, obrtnicima i pokojem bogatijem seljaku.

Jedna od važnijih promjena je bila to što su se Zagrepčani krajem 17. stoljeća prvi puta sreli s destiliranim alkoholom kojeg su odmah zavoljeli, tako da se od tada rakija nalazi u ponudi svake krčme, gostionice ili svratišta. Zagreb je još 1805. godine malo provincijsko središte s jedva osam tisuća stanovnika, ustaljenim i tradicionalnim

životom s vrlo malim protokom stranaca. U takvim okolnostima ni gastronomska ponuda se nije baš mogla razvijati. I dalje su tu obrtnici, trgovci i pokoji učitelj i liječnik, a njihove potrebe bi zadovoljavao komad pečene piletine, ili svinjetine, kobasice, razna jela od iznutrica i neizostavni gulaš.

Tek 1840. godine u Zagrebu se otvara prvi pravi moderni hotel Prukner, vlasnika Matije Pruknera u Ilici 44. Taj se hotel u svom oglašavanju hvalio čistim sobama i originalnom bečkom kuhinjom. U Zagrebu je tada već bilo stotinjak krčmi i desetak svratišta, pa je gradska vlast, osim uzimanja poreza, odlučila donijeti i pravilnik o poslovanju ugostiteljskih objekata. Prvi pravilnik bio je vrlo jednostavan. Upravu nisu nimalo zanimali sanitarni problemi kojih je bilo vrlo mnogo, budući da se prema žalbama građana zna da su gosti redovito vršili nuždu ispred objekata, nego samo o moralnom karakteru gostioničara koji je morao dokazati da nikada nije bio u vezi ni s jednom bludnicom i da njegova krčma zapravo nije prikriveni kupleraj.

Tim pravilnikom bila su obuhvaćena i druga zanimanja, tako primjerice dimnjačar nije mogao biti alkoholičar ili piroman. No, stvari se brzo mijenjaju. Hrvatsko-ugarskom nagodbom iz 1867. godine, Hrvatska dobiva stanovitu autonomiju, a Zagreb postaje glavni grad trojedne kraljevine i regionalno središte koje se brzo počelo razvijati. U grad stižu brojni stranci s novim idejama koje su pridonijela razvoju kako grada, tako i njegove ugostiteljske ponude. To su u prvom redu Austrijanci, Mađari, Židovi i Česi, a upravo oni otvaraju nove gostionice, kavane, krčme i hotele.

Iako je u ondašnjem Zagrebu više od sedamdeset posto stanovništva bilo hrvatsko, stranci su bili vlasnici gotovo osamdeset posto gostionica i hotela, dok su krčme i dalje vodili uglavnom domaći ljudi. U drugoj polovici 19. stoljeća u Zagrebu je već osam svratišta (hotela), koji se mogu podičiti gastronomskom ponudom koja ne zaostaje gotovo nimalo za onom Beča ili Pešte. Hotelske restauracije i kavane bile su uređene u tzv. austrijskom teatralnom stilu visokih stropova s vrijednim ukrasima na stropovima, stolovi su kvadratni i rjeđe ovalni s gornjom plohom od mramora ili kakvog drugog plemenitog materijala. Oko stolova koji su uvijek prekriveni bijelim stolnjacima raspoređene su stolice, a po završetku ručka konobari stolice zamjenjuju foteljama radi udobnosti gostiju i lakšeg probavljanja konzumiranog. Slijede se i bečki uzori, pa se na ulaz montiraju rotirajuća vrata, a zidovi ukrašavaju tapiserijama i ogledalima.



S druge strane, krčme zadržavaju tradicionalni, intimni, gotovo srednjovjekovni izgled s vidljivim stropnim gredama i masivnim drvenim namještajem. Bijeli zidovi često su bili ukrašeni reprodukcijama domoljubnih motiva poput na sjednici Sabora 1848., Zrinskog kako provaljuje iz Sigeta i Jelačića kako prelazi Dravu.

Razvoj ugostiteljstva i otvaranje sve većeg broja svratišta, gostionica, krčmi i kavana na području Zagreba primorao je gradske vlasti da konačno donesu jedinstveni pravilnik o radu tih objekata. Uglavnom se kopirao bečki i peštanski pravilnik, a bilo je i nekih domaćih originalnosti poput one po kojoj su toaleti morali biti smješteni blizu i na pristupačnim mjestima kako pijani ili lijeni gost ne bi svoju nuždu obavio pod stolom što je bio čest slučaj. Pravilnik iz 1887. godine je donio niz uredbi o radnom vremenu, izgledu i gabaritima lokala, sanitarnim uvjetima, a ugostitelj nije kao do tada samo morao dokazati da ne vodi javnu kuću, nego se tim poslom nisu smjele baviti osobe koje su ikada prije bile kažnjavane, zaposlenici u državnim službama i njihove supruge i svećenici.

Istodobno je ograničen i broj lokala na području grada Zagreba koji tada ima oko četrdeset tisuća stanovnika. Tako je Zagreb mogao imati najviše 20 hotela, 40 gostionica i pivnica, 150 krčmi, 15 kavana i 6 rakijašnica. Potpuno je jasno da su novu uredbu ugostitelji odmah dočekali na nož. Njihovom je lagodnom poslovanju došao kraj, a mnogi su morali zatvoriti svoje obrte. Najviše su bili pogođeni vlasnici rakijašnica kojih je u Zagrebu bilo oko dvjesto. Uredba je posebno ciljala na njih jer ih je smatrala izvorom svakog zla i moralnog, materijalnog i tjelesnog propadanja svojih građana. No, unatoč svim zabranama i kaznama rakijašnice su nastavile s radom.

Hoteli, gostionice i krčme bili su glavna mjesta društvenih događanja u Zagrebu. Političari, gospodarstvenici, umjetnici i novinari bili su stalni gosti krčmi i kavana u kojima se rjeđe uz kavu, a češće uz litrenku vina, bistrila dnevna politika. Mnoge novinske redakcije su imale svoja sjedišta u pojedinim kavanama, a glumci i glazbenici su prije i poslije predstave uvijek bili gosti kavana gdje se unatoč kaznama i zabranama ostajalo do sitnih sati.

Prema podacima s internetske stranice TZZG,<sup>15</sup> u Zagrebu je velik broj ugostiteljskih objekata. Informacije o njima podijeljene su u dvije grupe, na 'Gastronomiju' i 'Noćni život'. Osim klubova i barova, u Zagrebu turisti mogu posjetiti 24 vinoteke, 27 slastičarnica, 23 pivnice i 268 restorana. Zbog lakšeg pretraživanja, restorani su dodatno podijeljeni u grupe prema svojoj ponudi, pa tako postoje 102 nacionalna restorana, 16 ribljih, 56 internacionalna, 17 fast fooda, četiri fusion restorana, 13 steak&grill i šest vegetarijanskih restorana. Tu su i restorani sa specijalnom ponudom, kao što su tri s francuskom kuhinjom, dva s indijskom, osam s japanskom, trinaest s kineskom, dva s korejskom, tri sa meksičkom, jedan sa španjolskom te dvadeset i dva s talijanskom kuhinjom. Svaki od ugostiteljskih objekata na navedenim internetskim stranicama ima i detaljan opis ponude uz osnovne informacije o objektu.

#### **4.3. Manifestacije kao turističke atrakcije Grada Zagreba**

Manifestacije i događanja predstavljaju značajno obogaćivanje turističke ponude grada te im se slobodno pridaje ključna važnost u turizmu i ugostiteljstvu. Dije se na kulturne proslave, političke i državne skupove, umjetnost i zabavu, poslovne skupove, sajmove, obrazovne i znanstvene skupove, sportske priredbe, natjecanja, rekreativne skupove, privatne priredbe, proslave. Sportski događaji mogu biti profesionalni ili amaterski, natjecateljski ili za zabavu. Kao posebna profesija izdvaja se upravljanje i marketing sporta, sportskih priredbi. Kod rekreacije ističu se igre i sport kao zabava, a organiziraju ih dobrotvorne organizacije, udruženja, privatne tvrtke.

Bitne karakteristike manifestacija sastoje se u specifičnom cilju i ograničenom vremenu trajanja, zatim u jedinstvenom spletu lokacije, programa, upravljanja, sudionicima i posjetiteljima, u specifičnom doživljaju i privlačnosti koju predstavljaju za specifične ciljne grupe, u ekonomskom i kulturnom značaju, u profesionalizmu, vrlo konkretnom programu događanja, odabiru lokacije i potrebne infrastrukture. Vrlo je važno vješto upravljati manifestacijama, a za to je potrebno razviti istraživanje i razvoj, organizaciju i koordinaciju, ljudske resurse, financijske i fizičke resurse, budžetiranje i upravljanje rizikom, marketing i komunikacije te učinke i evaluaciju uspješnosti (Getz, 2005).

---

<sup>15</sup> Dostupno na <http://www.infozagreb.hr/lifestyle/gastronomija/>, 16.1.2018.

U Zagrebu se organiziraju brojna događanja od kojih gotovo polovica ima potencijal generiranja dodatnih noćenja. Eksperti iz Horwath HTL (2016) navode kako je Zagreb lider kontinentalnog turizma sukladno fizičkim pokazateljima ostvarenog prometa, ali i raspoloživih kapaciteta te jedna od ključnih destinacija kratkih odmora u Hrvatskoj. Stoga je u viziji razvoja turizma Zagreba do 2020. naglašeno poticanje razvoja turističke infrastrukture, smještajnih kapaciteta, turističkih atrakcija te kreativnih događanja i iskustava. Isti su autori definirali i razložili strateške ciljeve razvoja turizma Zagreba, i to kroz:

1. stvaranje veće dodane vrijednosti boravka u destinaciji

- razviti Zagreb kao cjelogodišnju destinaciju kroz fokusirani razvoj turističkih proizvoda
- unaprijediti ključne turističke proizvode destinacije, posebice kratki odmor
- valorizirati nedovoljno iskorištene resurse i stvoriti dodane motive dolaska u destinaciju

2. povećanje učinkovitosti marketinških aktivnosti

- konzistentno komunicirati i primjenjivati turistički brend Zagreba
- provoditi integrirane marketinške kampanje na ciljnim tržištima, fokusirane prema ciljnim segmentima te otvaranje novih tržišta
- kontinuirano podizati prepoznatljivost Zagreba kao kongresne i turističke destinacije

3. inoviranje sustava upravljanja turizmom destinacije

- kontinuirano stvarati intelektualni kapital TZ kojim se omogućava donošenje učinkovitih poslovnih odluka
- inovirati interne i eksterne procese kako bi se povećala njihova učinkovitost
- razvijati B2B komunikaciju i odnose radi uravnoteženog i uključivog razvoja i upravljanja destinacijom na svim razinama
- korištenje modernih tehnologija u kreiranju, stvaranju i promoviranju ponude.

Prema istraživanju TOMAS Zagreb 2012 (Institut za turizam, 2012), od ukupnog broja turista u Zagrebu, njih 2,5 posto navelo je sportska događanja kao motiv dolaska, dok je to učinilo 3,7 posto jednodnevnih posjetitelja. Prema listi posjećenih događanja u Zagrebu, 5 posto ispitanika je istaknulo sportske utakmice i događanja (5,5% jednodnevnih posjetitelja). Prema informacijama objavljenim na internetskim

stranicama Turističke zajednice Grada Zagreba, u prva tri mjeseca 2018. godine održana je ukupno 61 sportska manifestacija.<sup>16</sup>

Na stranicama Sportskog saveza grada Zagreba<sup>17</sup> naveden je popis svih sportskih građevina u Zagrebu, kao i detaljan kalendar sportskih događanja prema vrsti sportova. Tako su pod upravljanjem Ustanove za Upravljanje sportskim objektima navedeni Hipodrom Zagreb, SRC Maksimirska naselja, Sportski park Mladost, Bazenski kompleks Utrina, Zimsko plivalište Mladost, SRC Šalata, SD Peščenica, SD Trešnjevka, SD Trnsko, SD Dubrava, SD Sutinska vrela i SD Medarska. Tu su još RSC Jarun i Bundek, Dom sportova Zagreb, klizalište u hali 40 Zagrebačkog velesajma te skijaške žičare, tereni Medvednica i staze za skijaško trčanje.

Postoji i niz sportskih građevina koje su u funkciji pod upravljanjem sportskih udruga, a njihov popis od 124 sportske građevine razvrstan je prema gradskim četvrtima. Program sportskih priredbi u Zagrebu za 2018. godinu sadrži 38 sportskih događanja koje organiziraju isključivo zagrebački klubovi i savezi.

Nakon poglavlja o KHL Medveščaku te o podacima TZ grada Zagreba, kako bi se što izravnije moglo odgovoriti na postavljena istraživačka pitanja. U nastavku rada slijedi analiza dobivenih odgovora prikupljenih dubinskim intervjuima. Metoda je izabrana jer je pogodna za dobivanje stavova i mišljenja ispitanika. Dubinskim intervjuom, kao kvalitetnim izvorom informacija, autor je želio dobiti opširne i detaljne odgovore o zadanoj temi.

---

<sup>16</sup> Dostupno na <http://www.infozagreb.hr/dogadanja#sve&menu=sportska-dogadanja>, 14.3.2018.

<sup>17</sup> Dostupno na <http://www.zgsport.hr/objekti.html>, 17.3.2018.

## 5. PROVEDBA ISTRAŽIVANJA I OBRADA PODATAKA

Kao osnovni cilj istraživanja u ovom radu ističe se utvrđivanje razine utjecaja kluba KHL Medveščak na turističku ponudu Grada Zagreba. Stoga je cilj istraživanja evaluacija rada menadžmenta kluba u postizanju uspjeha kluba na sportskom, ali i na turističkom području. Na početku ovog rada postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

- 1: Pridonosi li KHL Medveščak pozitivnom sportskom i turističkom imidžu Zagreba?
- 2: Donosi li KHL Medveščak koristi gospodarstvu Zagreba?

### 5.1. KHL Medveščak

KHL Medveščak Zagreb osnovan je 1961. godine. Nakon raspada Jugoslavije i osamostaljenja Republike Hrvatske zavladao je zatišje na hrvatskoj hokejskoj sceni. Nova velika renesansa KHL Medveščaka dogodila se 2009. godine, pod vodstvom predsjednika Damira Gojanovića, tada još aktivnog igrača kluba i nekadašnjeg hokejskog reprezentativca Hrvatske. Dana 15. svibnja 2009. Medveščak je primljen u EBEL ligu, u kojoj su se natjecali klubovi iz Austrije, Slovenije, Mađarske, Češke i Hrvatske. KHL Medveščak je 29. travnja 2013. učinio povijesni korak kada je primljen u Kontinentalnu hokejsku ligu (KHL) – drugu najjaču svjetsku hokejsku ligu. U ovom dijelu navode se odgovori koje je u ime KHL Medveščak Zagreb dao direktor komunikacija i marketinga. Molba u izradi ovog rada upućena je e-mailom uz navođenje ciljeva rada i istraživačka pitanja.

Autor je ubrzo dobio odgovore iz kluba koji su bili nužni za ovaj rad. Za intervju su bila pripremljena sljedeća pitanja:

- Molim vas da navedete organizacijsku strukturu kluba. Osim sportskog dijela vašeg tima, molim vas da navedete ostale članove koji sudjeluju u odlučivanju o radu KHL Medveščak i njihova zaduženja.
- Kako objašnjavate veliki interes publike za natjecanja KHL Medveščak?
- Pratite li statistiku broja posjetitelja na domaćim i gostujućim utakmicama?
- Koje aktivnosti poduzimate za privlačenje publike na utakmice?

Kad je riječ o organizacijskoj strukturi KHL Medveščak Zagreb, na čelu je predsjedništvo, skupština i nadzorni odbor kluba. U odboru direktora nalazi se direktor hokejskih operacija, sportski direktor i direktor komunikacija i marketinga. Odbor savjetnika predsjednika kluba čine savjetnik za sportska pitanja i sportski razvoj, savjetnik za poslovni razvoj i ulaganja, savjetnik za sponzorstva te savjetnik za komunikacije, marketing i društvenu odgovornost. U Klubu su zaposleni i tajnica kluba, voditelj međunarodnih odnosa te voditeljica financija, dok Sportski odjel vode direktor hokejskih operacija i sportski direktor.

Odjel komunikacija čine direktor komunikacija i marketinga, voditeljica digitalnih komunikacija, PR suradnici i službeni fotograf - PIXSELL AGENCY. U strukturi su još Odjel produkcije, Odjel i Kreativni odjel. U radu sudjeluju službene agencije za komunikacije, imidž savjetovanje, događanja i marketing i distribuciju ulaznica. Osim toga, u sklopu organizacijske strukture nalazi se i Humanitarna zaklada i Škola hokeja.

Dodatno je pojašnjeno kako u odlukama, ovisno o temama i razinama, sudjeluju: Predsjedništvo, Skupština, Nadzorni odbor, Stegovna komisija i Odbor direktora. Dobra organizacijska struktura kluba svakako je najzaslužnija za ponovno izdizanje hokeja na ledu na zagrebačkoj sportskoj sceni.

Na pitanje o velikom interesu publike za natjecanja KHL Medveščak, odgovoreno je kako je za to zaslužno ponajprije odgovorno i profesionalno vođenje kluba, kvalitetna i otvorena komunikacija sa svim uključenim i ciljanim javnostima (interno i eksterno), kvalitetan PR i marketing. Hokej na ledu je atraktivan sport, kao što su atraktivna i zanimljiva sportska/javna događanja koja se zbivaju usko vezana za klub. Na kraju, ali nikako manje važan razlog, naveden je njihov društveno odgovoran rad u (lokalnoj) zajednici.

Kad je riječ o broju posjetitelja na utakmicama, ukazano je na kvalitetno praćenje statistike po svim odigranim utakmicama. Riječ je o EBEL statistikama za sezone 2009. – 2013. te IIHF statistikama za sezone 2013. - 2017. Ne temelju dobivenih tablica,

autor je preuzeo podatke o prosječnom broju gledatelja na utakmicama u Zagrebu, odnosno kada je klub bio domaćin, što je relevantno za ovaj rad.

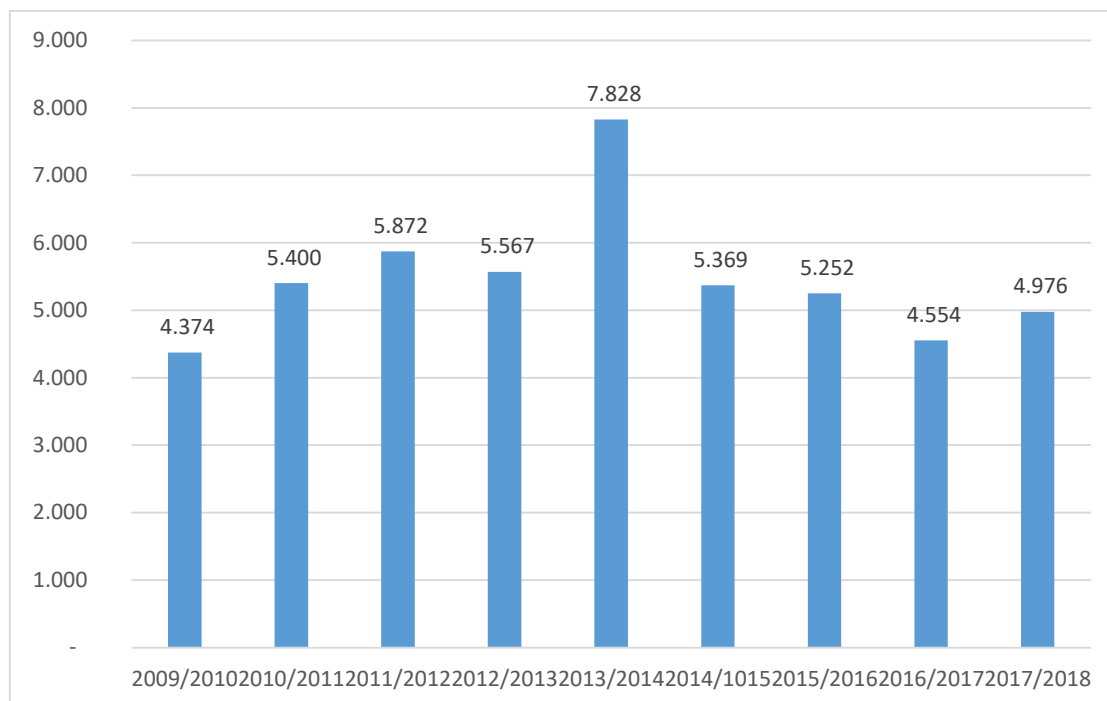
Slika 5.1. Gledatelji na utakmici KHL Medveščaka u Domu sportova



Izvor: <http://www.medvescak.com/khl/u-prodaji-ulaznice-za-prve-cetiri-domace-khl-utakmice-no1154>, pristupljeno 11.3.2018.

S obzirom na detaljne statističke podatke, treba naglasiti da je tijekom sudjelovanja u EBEL ligi, Medveščak imao iznimno visok prosječan broj gledatelja po domaćim utakmicama. Tako je primjerice, sezonu 2009./2010. završio na sedmom mjestu, ali s prosjekom 4374 gledatelja, najviše od svih klubova u toj sezoni. Za usporedbu se navodi klub EC Red Bull Salzburg koji je bio prvi te sezone, ali je na svojim utakmicama bilježio prosječno 3011 gledatelja. I sve ostale sezone upućuju na kontinuirani rast broja gledatelja na domaćim utakmicama.

Slika 5.2. Prosječan broj gledatelja na utakmicama KHL Medveščak u Zagrebu



Izvor: rad autora prema podacima dobivenim od KHL Medveščak

Posljednji dobiveni podaci odnose se na sezonu 2017./2018., gdje je Medveščak zabilježio prosječno 4976 gledatelja na domaćim utakmicama. Sve navedeno potvrđuje riječi direktora o izuzetnom radu Kluba, i onog sportskog dijela, ali i onog koji se odnosi na visoku kvalitetu njihove komunikacije s javnostima, PR, marketing i društveno odgovorno poslovanje. Stoga je logično sljedeće pitanje, a koje se odnosi na aktivnosti koje klub poduzima za privlačenje publike na utakmice. Mora se istaknuti kako se nisu sve aktivnosti primjenjivale u svim sezonama igranja, ali uvijek je bio prisutan digitalni marketing i aktivnosti na društvenim mrežama te marketing ATL<sup>18</sup> i BTL.<sup>19</sup> Organizirani su različiti događaji za javnost i navijače; pomno su osmišljene PR

<sup>18</sup> Marketinška kampanja ATL (skraćenica od Above the line), predstavlja „masovnu komunikaciju“ putem medija, kojoj je primarni cilj jačanje svijesti o brendu. Televizija, radio, web banneri, novine, billboardi načini su „hvatanja“ što većeg broja prikaza ili emitiranja. Ciljana publika zbog same masovnosti tog načina oglašavanja ne postoji. Također, zbog izuzetno široke baze koju takvo oglašavanje „pogađa“ teško je dobiti precizne povratne informacije o rastu prodaje zahvaljujuću ATL kampanji. Nedvojbeno je da ATL pomaže jačanju imidža kompanije gledajući dulje razdoblje. Dostupno na: <http://profitiraj.hr/atl-i-btl-%E2%80%93-osnovne-postavke-marketinske-kampanje/>, 11.3.2018.

<sup>19</sup> Marketinška kampanja BTL (skraćenica od Below the line), predstavlja finije podešene i na podacima zasnovane kampanje koje su zbog svoje specijaliziranosti lako mjerljive. BTL aktivnosti podrazumijevaju marketing prema bazama podataka, kampanju elektroničkom ili klasičnom poštom, „affinity marketing“, sponzorirane priredbe i promotivna predstavljanja proizvoda u velikim trgovačkim lancima. Dostupno na: <http://profitiraj.hr/atl-i-btl-%E2%80%93-osnovne-postavke-marketinske-kampanje/>, 11.3.2018.



i medijske aktivnosti i promocija te direktna komunikacija i direktan marketing/prodaja (škole, institucije, poslovna javnost...). Osnovan je klub sezonskih pretplatnika te osmišljeni darovni natječaji i prodajne pogodnosti u suradnji s partnerima i sponzorima, kao što su primjerice besplatne ulaznice za određene skupine (humanitarne i civilne udruge, škole i vrtići i sl.). U sklopu KHL Medveščak osnovan je i Dječji klub.

U nastavku intervjua posebno se obratila pažnja na projekt Arena Ice Fever koja je dodatno osnažila imidž kluba, privukla brojne posjetitelje te uvelike pomogla ugledu grada Zagreba. Prema riječima direktora, tijekom projekta odigrana je 21 utakmica u Zagrebu, 2011. četiri utakmice, 2012. sedam utakmica, 2013. kao i 2014. pet utakmica. Prema internim podacima Kluba, na svim tim utakmicama bilo je oko 300.000 gledatelja. Trošak organizacije u Areni Zagreb iznosio je oko 150 tisuća kuna po utakmici, što se, osim visoke cijene zakupa, najviše odnosi na prilagođavanje dvorane uvjetima za odigravanje hokeja na ledu. Projekt je bio organiziran pod pokroviteljstvom grada Zagreba te u partnerstvu s Turističkom zajednicom Grada Zagreba. Bitno je napomenuti kako je na projektu sudjelovalo oko 300 ljudi po ciklusu utakmica.

Projekt je bio sufinanciran sponzorima u sklopu svojih sezonskih budžeta, zatim prihodima od ulaznica te prihodima od marketinških i medijskih prava. Glavni pokrovitelj Pan (Carlsberg), sufinancirao je cijeli projekt dodatnim budžetom.

Projekt je zaustavljen kada je zamjenica gradonačelnika preuzela privremeno vođenje Zagreba te odlučila prekinuti podršku projektu kroz subvenciju u troškovima najma Arene Zagreb kroz model „gradskih dana“, kada grad ima pravo na određeni broj besplatnih dana, kao i povoljniji najam koji ustupa sportskim, kulturnim i javnim projektima koji su od značaja za grad. Na kraju intervjua, istaknuto je kako ipak postoji mogućnost ponavljanja projekta Ice Fever po potrebi.

U ovom dijelu se spominje i projekt Arena Ice Fever – Arena Pula koje se održao u rujnu 2012. godine. Tada su odigrane tri utakmice, i to dvije ligaške i jedna revijalna. Prema podacima, utakmice je pratilo oko 18.000 gledatelja. Trošak organizacije iznosio je oko 4 milijuna kuna, a organiziran je u partnerstvu s gradom Pula, Turističkom zajednicom Pule i Turističkom zajednicom Istarske županije. Na projektu je ukupno bilo angažirano oko 400 ljudi, s obzirom da su se utakmice odigravale u

rimskom amfiteatru, kao spomeniku kulture gdje je trebalo postaviti ledeno igralište. Projekt je sufinanciran od sponzorskih budžeta koji su bili odvojeni do sezonskog budžeta Kluba, zatim prihodima od ulaznica te prihoda od marketinških i medijski prava. Projekt u ovom slučaju nije imao generalnog pokrovitelja. Zbog visokih troškova i zahtjevnosti organizacije, projekt nije ponovo organiziran. Iako je te godine projekt predstavljen kao ekskluzivan i nije imao namjeru redovitog ponavljanja, gospodin Vučinić navodi kako je svakako moguće ponavljanje projekta po potrebi.

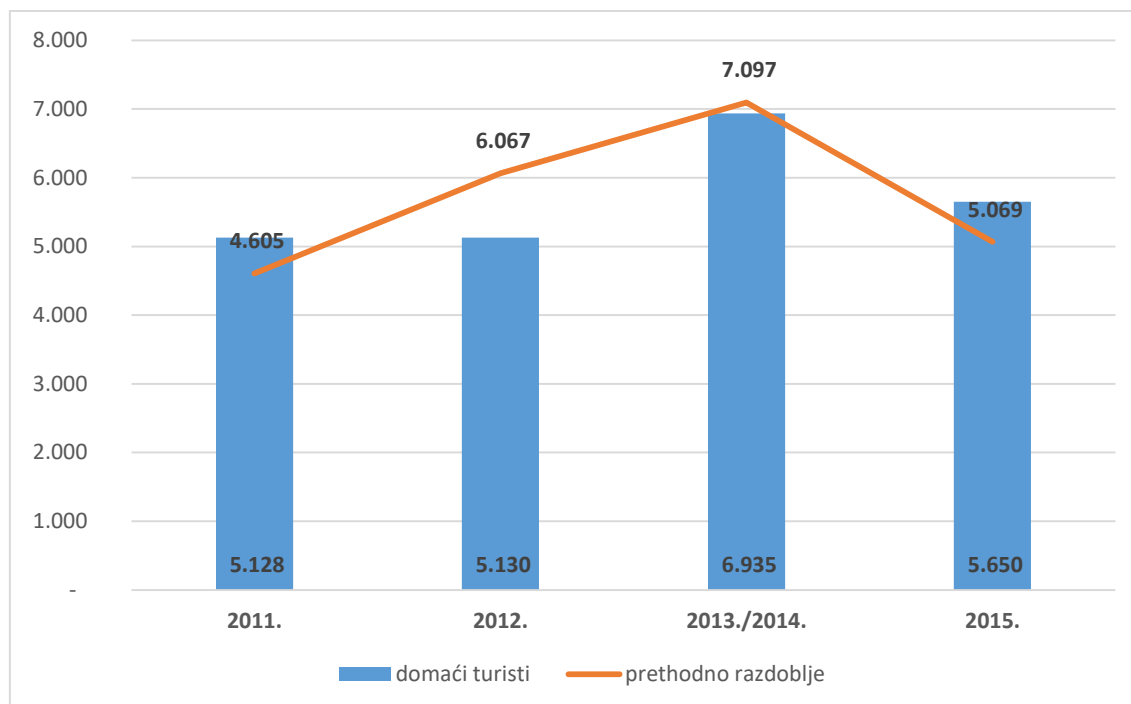
## **5.2. TZ Grada Zagreba**

Iz Turističke zajednice Grada Zagreba, na postavljena pitanja detaljno je odgovarala stručna suradnica u Službi za promidžbu i komunikaciju TZ Grada Zagreba. U TZ Grada Zagreba je također e-mailom bila upućena molba za pomoć u izradi ovog rada uz navođenje ciljeva rada i istraživačka pitanja. Iz Službe su brzi stigli odgovori koji su autoru omogućili analizu intervjua koji je sadržavao sljedeća pitanja:

- Možete li u svojim statističkim podacima izdvojiti ili procijeniti udio posjetitelja u Zagrebu tijekom različitih sportskih manifestacija?
- Jeste li primijetili veći broj posjetitelja tijekom nastupa KHL Medveščak?
- Kako objašnjavate veliki interes publike za natjecanja KHL Medveščak?
- Koje aktivnost TZGZ poduzima za sportski / navijački turizam?

Kad je riječ o izdvajanju udjela posjetitelja u Zagrebu tijekom različitih sportskih manifestacija, dobiveno je pojašnjenje kako TZGZ vodi evidenciju dolazaka i noćenja na mjesečnoj bazi sukladno prijavama i odjavama smještajnih objekata te nema uvid u razlog dolaska. S obzirom na velik broj odigranih utakmica u Zagrebu, koristili su se samo podaci o dolascima domaćih gostiju u Zagreb u vrijeme održavanja projekta Arena Ice Fever. Kako bi se dobila bolja slika, podatak o svakoj sezoni uspoređen je s dolaskom gostiju u istom razdoblju prethodne godine.

Slika 5.3. Broj domaćih turista u ZG u vrijeme Arena Ice Fevera



Izvor: rad autora prema podacima dobivenim od TZ grada Zagreba

Kako je analiza broja dolazaka gostiju u Zagreb pokazala, moguće je potvrditi činjenicu kako je u danima odvijanja projekta Arena Ice Fever Zagreb posjetilo više domaćih gostiju u odnosu na isto razdoblje prethodnih godina (od 2 do 11% povećanja), iako njihov razlog dolaska nije moguće točno navesti.

Broj stranih gostiju nije posebno analiziran upravo zbog razloga koje je navela gospođa Balun, kako nemaju uvid u razlog dolaska gostiju. Primjerice, u vrijeme utakmica iz projekta Arena Ice Fever od 27. do 29.12.2013. godine zabilježeno je 22 posto više stranih gostiju u Zagrebu. S obzirom da je to vrijeme božićnih i novogodišnjih praznika, nije moguće takav veći broj gostiju povezati samo s utakmicama hokeja, iako postoji mogućnost da su neki gosti spojili posjet utakmici i posjet gradu.

Iz Turističke zajednice nije dobiveno mišljenje o razlozima velikog interesa publike za natjecanje KHL Medveščak. Autoru se preporučilo da o tome ipak više razgovara s klubom, a o čemu je bilo riječi u prvom dijelu ovog poglavlja.

U dijelu intervjua o aktivnostima koje TZ Zagreb poduzima u cilju razvoja sportskog, odnosno navijačkog turizma, stručna suradnica je naglasila kako je Zagreb kulturno, znanstveno, gospodarsko, političko i administrativno središte Republike Hrvatske i cjelogodišnja turistička destinacija u kojoj se održavaju brojne manifestacije i projekti lokalnog i međunarodnog karaktera, koji svojim programima obogaćuju turističku ponudu, generiraju dolaske i noćenja te u konačnici rezultiraju povećanom turističkom potrošnjom. Turistička zajednica grada Zagreba svoje aktivnosti usmjerava prema poticanju kulturnih, zabavnih, umjetničkih, sportskih i sličnih manifestacija pružanjem podrške u promidžbenom, financijskom, savjetodavnom i logističkom smislu, a sve u skladu sa svojim zadaćama i ciljevima. Potpore se dodjeljuju projektima koji doprinose poboljšanju turističke ponude grada Zagreba, a koji posjetiteljima pružaju nova, drukčija iskustva i doživljaje svojim originalnim sadržajem.

U Zagrebu se tradicionalno održava niz međunarodnih sportskih manifestacija. Njihovom realizacijom se, osim razvoja sporta, utječe i na povećanje broja dolazaka posjetitelja. Uz dolazak sportaša, kao i osoblja u pratnji, takve manifestacije doprinose i boljoj popunjenosti smještajnih kapaciteta i povećanoj turističkoj potrošnji u vrijeme njihova održavanja. Budući da su iste iznimno popraćene od strane inozemnih medija, posebno doprinose dodatnoj promociji Zagreba. Od sportskih manifestacija koje nose iznimni značaj za Zagreb ističu se slalomska utrka Svjetskog skijaškog kupa Snježna kraljica, poznati Zagrebački maraton, renomirani međunarodni atletski miting Memorijal Borisa Hanžekovića te razna europska i svjetska prvenstva i kupovi, kojima je grad Zagreb gotovo svake godine domaćin. Turistička zajednica će kroz razne vidove oglašavanja promovirati događanja u suradnji s pojedinim sportskim klubovima od međunarodnog značaja. Različiti oglašivački paketi omogućavaju da se na stadionima oglašavaju posebno atraktivna događanja u Zagrebu te promiče Zagreb kao destinaciju na materijalima i dresovima itd. Također je izuzetno zanimljivo i domaće tržište koje prati televizijske prijenose utakmica.

Isto tako, što se tiče razgleda grada, odnosno povećanje njihova broja u vrijeme odigravanja utakmica KHL Medveščak, istaknuto je kako TZ Zagreb nema evidenciju o tome s obzirom da iste ne organiziraju te nema proceduralne, ni zakonske mogućnosti djelovanja u takvom segmentu. U njihovim TIC-evima nije zabilježen

povećan broj upita glede utakmica KHL Medveščak, s obzirom da navijačke skupine pretežno dolaze u organiziranim aranžmanima.

Od recentnih sportskih događanja sa sigurnošću se može potvrditi kako je Europsko rukometno prvenstvo, održano u siječnju 2018. godine, kao i Snježna kraljica, ostavilo značajan trag na turističkim rezultatima s obzirom da je zabilježeno 27 posto više turističkih dolazaka te 46 posto više ostvarenih noćenja, u usporedbi s istim razdobljem prošle godine.

### **5.3. Ugostiteljski objekt**

U cilju konkretnijih odgovora na postavljena istraživačka pitanja u ovom radu, odlučilo se provesti dubinski intervju s ugostiteljskim objektima na trgu K. Ćosića, koji se nalaze u neposrednoj blizini Doma sportova u Zagrebu gdje se odigravaju sve utakmice KHL Medveščaka. Zaposlenici su se rado odazvali na intervju zbog kontinuiranog praćenja sezone hokeja na ledu te izravnog utjecaja tog sporta na njihovo poslovanje. Za uspješniji razgovor pripremljena su bila i poslana e-mailom sljedeća pitanja:

- Kako objašnjavate veliki interes publike za natjecanja KHL Medveščak?
- Možete li izdvojiti udio gostiju koji u vaš lokal dolaze isključivo kao posjetitelji utakmica KHL Medveščak?
- Na koji način privlačite takve goste?
- Koliko popularizacija hokeja na ledu / KHL Medveščak utječe na poslovanje vašeg lokala?

Autoru je pojašnjeno kako je velik interes publike za hokej na ledu vjerojatno posljedica negativnih događanja koje prate nogometne utakmice te su građani željeli nešto novo i potpuno drukčije. Upravo su to dobili ponovnim okupljanjem hokejaškog tima te pronašli na utakmicama izuzetno pozitivnu atmosferu među navijačima. Na utakmice odlaze cijele obitelji bez straha za sigurnost svoje djece što nije slučaj sa situacijama na nogometnim tribinama. Osim toga, Dom sportova je dvorana koja prima manji broj navijača nego na stadionima te se zbog toga ističe prijateljska atmosfera i zdušno navijanje.

Upravo je tu prijateljsku atmosferu uočio i voditelj jednog od ugostiteljskih objekata. Naime, prije i poslije utakmice gledatelji utakmica čine i do 90 posto gostiju lokala. Pri tome je većina domaćih, međutim, navijači gostujućih momčadi vrlo se ugodno osjećaju u takvom okruženju i dobro druže s domaćinima. Pri tome voditelj ponovo uspoređuje takvu atmosferu s onom među nogometnim navijačima gdje većinom vlada netrpeljivost. U njegov lokal dolaze redoviti gosti koji navijaju za KHL Medveščak od 2009. godine kada je krenuo velik *boom* među gledateljima tog kluba.

Od tih su godina ugostiteljski objekti uveli nekoliko aktivnosti za privlačenje većeg broja gostiju koji dolaze zbog hokeja. Tako se u početku oglašavalo objavama ispred lokala i na društvenim mrežama (Facebook) kao mjesto za „warm up“ navijača prije utakmice. Uvijek su tu posebne ponudu za navijače, kao što je primjerice besplatna ulaznica za određeni broj kupljenih pića i slično. Početkom svake sezone javljao se velik interes za ulaznice. U posljednje dvije-tri godine, kako se smanjio interes za nastupima Medveščaka, goste se privlači isključivo objavama na društvenim mrežama, kako na svojim stranicama, tako i na stranicama različitih grupa navijača.

Svaka sezona imala je velik utjecaj na poslovanje ugostiteljskih objekata. Spomenuto je kako je na početku sezone na utakmice Medveščaka dolazilo više ljudi nego na nogometne utakmice Hrvatske nogometne lige. Osim toga, dolazak na utakmicu bio je i veliki društveni događaj, pa su prije i poslije utakmice dolazile poznate osobe, a jedne je sezone gost u lokalu bio i tadašnji hrvatski predsjednik, Ivo Josipović.

Navijači su dolazili prije početka utakmice, a vraćali se na druženje nakon utakmice. Osim toga, kada je Medveščak igrao u gostima, često se u lokalima organiziralo okupljanje navijača koji su putovali na utakmice izvan Hrvatske, najčešće u Austriju. Znalo je na put krenuti po dva-tri autobusa. Kada je Medveščak igrao u daljim destinacijama, kao primjerice u Rusiji, tada se u lokalu organiziralo zajedničko gledanje utakmice, na koje su dolazili svi redoviti navijači. Oni su bili i redovni gledatelji nastupa Hrvatske na posljednjem Svjetskom prvenstvu u hokeju na ledu (Druga divizija) koje se održavalo upravo u Domu sportova. Ti navijači su toliko zavoljeli hokej, da osim nastupa Medveščaka, redovito prate i juniore na njihovim utakmicama koje se odigravaju u dvorani na Zagrebačkom velesajmu.

Slika 5.4. Predsjednik Republike Hrvatske, dr.sc. Ivo Josipović s navijačima



Izvor: <https://www.pixsell.hr/agencija/pxl-standard-news/zagreb-ivo-josipovic-druzio-se-s-navijacima-uoci-utakmice-khl-medvescak-hc-ak-barsa-galerija-527665/>, pristupljeno 22.3.2018.

Na kraju razgovora, može se zaključiti kako je svaka hokejaška sezona podigla poslovanje ugostiteljskih objekata za oko 50 posto prometa. Posebice se to odnosi na početak svake sezone. U tom razdoblju veći promet ostvaruju svi okolni lokali, kao što su restorani, pekarnice, kiosci i slično. Svi su ti lokali zabilježili veći promet od navijača, bilo domaćih ili stranih. Po mišljenju djelatnika važan je i Fun klub navijača u sklopu Doma sportova gdje su se mogli nabaviti razni rekviziti i suveniri, no koji je nažalost sada zatvoren.

## 6. ZAKLJUČAK

Sport daje značajan doprinos razvoju turizma u destinacijama, ne samo u pogledu ekonomskih učinaka, već i u smislu urbane regeneracije, poboljšanja infrastrukture, obogaćivanje ponude te jačanja turističkog imidža. Sportski turizam donosi ekonomske koristi destinaciji kao rezultat prodaje smještaja, hrane i pića, usluga prijevoza, ulaznica, suvenira, pristojbi te druge izravne i neizravne turističke potrošnje. Destinacijska se prednost može ostvariti i organizacijom događanja sportskoga turizma kao ključnoga proizvoda u ponudi. Proizvodi sportskoga turizma generiraju izravna ulaganja u državi, prihode od sponzorstva, povećavaju turističku privlačnost i medijsku izloženost destinacije. Osim toga, sportsko orijentirani turisti pokazuju manje izraženu sezonalnost putovanja nego što je to slučaj s turistima klasičnih oblika turizma.

Budući da je osnovni cilj istraživanja u ovom radu utvrđivanje poslovanja i rukovođenja menadžmenta KHL Medveščak u funkciji sportskog turizma Grada Zagreba, a temeljem provedenih i obrađenih podataka koji su imali zadatak dati odgovore na istraživačka pitanja, konačni rezultati su sljedeći:

- Menadžment KHL Medveščak je nedvojbeno pridonio sportskom i turističkom imidžu Grada Zagreba jer se natjecao u drugoj najuspješnijoj hokejaškoj ligi na svijetu, Kontinental Hockey League, u kojoj se nalaze klubovi s vrlo velikim budžetom na raspolaganju a koje prate navijači visoke potrošačke moći.
- Kroz natjecanje u kojem je KHL Medveščak sudjelovao u Gradu Zagrebu, tijekom sportskih susreta registrirana je povećana potrošnja u turističkom, trgovačkom, transportnom i ostalim pratećim segmentima.
- Budući da KHL i EBEL liga pokrivaju klubove iz sljedećih država, tj. njihovih metropola: Bjelorusija, Kina, Finska, Kazahstan, Latvija, Rusija, Slovačka, Češka, Austrija i Italija, može se utvrditi da se tu za Grad Zagreb, a i za Republiku Hrvatsku radi o vrlo zanimljivim turističkim tržištima. Televizijske prijenose tih liga pratilo je mnogo država i deseci milijuna gledatelja.



Ovaj specijalistički diplomski rad može naći svoju primjenu i dati doprinos svim daljnjim znanstvenim i stručnim istraživanjima, kao i ostalom menadžmentu zagrebačkih klubova koji se takmiče na međunarodnoj sceni.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki, N.V. (2008). *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bartoluci, M., Čavlek, N. (2007). *Turizam i sport – razvojni aspekti*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Bartoluci, M. (2006). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Informator Zagreb
4. Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
5. Ćorić, G. (2007). Društvena odgovornost poduzeća. U: K. Krkač (ur.) *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društveno odgovornost*, Zagreb: Mate d.o.o./ZŠEM
6. Getz, D. (2005) *Event management and event tourism* (2nd ed.), New York: Cognizant
7. Godbey, G. i Godbey, G. (2017). *The Future of Leisure, Tourism, and Sport. Navigating Change*. Urbana, IL: Sagamore Publishing LLC, online izdanje dostupno na <https://www.sagamorepub.com/products/future-leisure-tourism-and-sport>, 27.1. 2018.
8. Horvat, Đ. (2015). *Temeljne funkcije upravljanja*. Zagreb: Edukator
9. Hudson, S. (2003). *Sport and Adventure Tourism*. New York, NY The Haworth Press Ins.
10. Kušen, E. (2002). *Turistička osnova turizma*. Zagreb: Institut za turizam
11. Marić, G. (2006). *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb: Školska knjiga
12. Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
13. Tomić, J. (1963). *Hokej na ledu*. Zagreb: Športska štampa.
14. Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd: Dana status

### **Stručni i znanstveni članci:**

1. Jones, D., F., Brooks, D., D. (2008). Examining Sport Management Programs in the United States. *Sport Management Review* (online), 11, 77-91. Preuzeto sa stranice: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), 23.10.2017.
2. Green, B., C. and Chalip, L. (1998). Sport Tourism as the celebration of subculture. *Annals of Tourism Research* (online), 25 (2), 275-291. Preuzeto sa stranice: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), 23.10.2017.
3. Gibson, H., J., Willming, C., Holdnak, A. (2002). Small-scale event sport tourism: fans as tourists. *Tourism Management* (online), 24 (2003), 181-190. Preuzeto sa stranice: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), 23.10.2017.
4. Highman, J., Hinch, T. (2001). Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors. *Tourism Management* (online), 23 (2002), 175-185. Preuzeto sa stranice: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), 23.10.2017.
5. Mason, D., S., Duquette, G., H. (2008). Exploring the relationship between local hockey franchises and tourism development. *Tourism Management* (online), 29 (2008), 1157-1165. Preuzeto sa stranice: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), 23.10.2017.
6. Škorić, S. (2008) Sportski turizam i njegovi učinci na turističke destinacije - primjer Istre. *Acta turistica, Vol.20 No.1*. Preuzeto sa stranice: <https://hrcak.srce.hr/76249>, 23.10.2017.

### **Ostala stručna literatura:**

1. Bartoluci, M. i Škorić, S. (2009) Menadžment sporta u turizmu (materijali s predavanja). Preuzeto sa: <http://studentski.hr/system/materials/1/f276febca09fec76be933152197d19bf1dd8872d.zip?1439380012>, 17.10.2017.
2. Faulker, B. Weston, A. i Tideswell, C. (1998) Forecasting the Tourism Impacts of the Sydney 2000 Olympics, in proceedings from the 1998 Australian Tourism and Hospitality Research Conference, Griffith University, Gold Coast, Australia, 11-14 February, pp.411.
3. Horwath HTL (2016). *Strateški i operativni marketinški plan TZGZ 2017-2020*. (prezentacija). Zagreb: Turistička zajednica Grada Zagreba

4. Institut za turizam (2012) *TOMAS Zagreb 2012 – Izvještaj o završenom terenskom istraživanju*. Zagreb: Turistička zajednica grada Zagreba i Institut za turizam
5. Perković, D. (2007). *Osnove menadžmenta II* (skripta). Zagreb: Zagrebačka škola za menadžment.
6. Vučetić, M. (2010). *Sportski menadžment* (skripta). Zagreb: Veleučilište VERN'
7. Vučetić, M. (2012). Menadžerske vještine u sportsko-turističkoj rekreaciji. u: N. Breslauer (ur.) *Stanje i mogućnosti zdravstvenog i sportsko-rekreacijskog turizma*, Zbornik radova sa 2. međunarodne konferencije o menadžmentu u turizmu i sportu, Sv. Martin na Muri, 12-13. travnja 2012. str. 269-272

#### Internetski izvori:

1. 24sata, <http://www.24sata.hr/hokej/senzacionalno-medvescak-ce-sljedece-sezone-igrati-u-khl-u-281563>, 24.10.2017.
2. Buro247, <http://www.buro247.hr/lifestyle/sport/11142.html>, 24.10.2017
3. Cafe bar Darling, <http://zagreb.adresa.com.hr/slike/cafe-bar-darling>, 22.3.2018.
4. Gastronomija, TZZG, <http://www.infozagreb.hr/lifestyle/gastronomija/>, 16.1.2018.
5. Glas Slavonije, <http://www.glas-slavonije.hr/342206/7/Sportski-turizam---rjesenje-je-za-cjelogodisnju-popunjenost>, 17.1.2018.
6. Gol dnevnik, [http://gol.dnevnik.hr/clanak/rubrika/ostali\\_sportovi/medvjedi-su-svjetski-hit-o-ludilu-u-areni-pisu-cak-i-u-nhl-u.html](http://gol.dnevnik.hr/clanak/rubrika/ostali_sportovi/medvjedi-su-svjetski-hit-o-ludilu-u-areni-pisu-cak-i-u-nhl-u.html), 12.11.2017.
7. Grad Zagreb, <http://www.infozagreb.hr/o-zagrebu/osnovni-podaci>, 12.1.2018.
8. HR hokej, <http://www.hrhokej.net/>, 14.1.2018.
9. Ivas, <http://ivas.hr/index.php/en/sports>, 23.10.2017.
10. Jutarnji list, <https://sportske.jutarnji.hr/>, 21.3.2018.
11. KHL Medveščak,  
[http://www.medvescak.com/hrv/novosti\\_2011\\_2012/novosti573.html](http://www.medvescak.com/hrv/novosti_2011_2012/novosti573.html), 24.10.2017.
12. KHL Medveščak,  
[http://www.medvescak.com/hrv/novosti\\_2011\\_2012/novosti700.html](http://www.medvescak.com/hrv/novosti_2011_2012/novosti700.html), 24.10.2017.
13. KHL Medveščak,  
[http://www.medvescak.com/hrv/novosti\\_2011\\_2012/novosti701.html](http://www.medvescak.com/hrv/novosti_2011_2012/novosti701.html), 24.10.2017.
14. KHL Medveščak, <http://www.medvescakizbliza.com/>, 23.10.2017.

15. KHL Medveščak, <http://www.medvescak.com/khl/u-prodaji-ulaznice-za-prve-cetiri-domace-khl-utakmice-no1154>, 11.3.2018.
16. Monitor, <http://www.monitor.hr/clanci/tko-stoji-iza-uspjeha-medvescaka/24962/>, 24.10.2017.
17. Poslovni.hr, <http://www.poslovni.hr/vijesti/sponzori-ih-vole-jer-su-srcani-i-posteni-165651.aspx>, 12.11.2017.
18. Pixsell.hr, <https://www.pixsell.hr/agencija/pxl-standard-news/zagreb-ivo-josipovic-druzio-se-s-navijacima-uoci-utakmice-khl-medvescak-hc-ak-barsa-galerija-527665/>, 22.3.2018.
19. Sektor B, <http://www.sektorb.hr/>, 12.11.2017.
20. Sportilus – pravila, <https://www.sportilus.com/sportopedia/hokej-na-ledu-pravila/>, 14.1.2018.
21. Sportilus – povijest, <https://www.sportilus.com/sportopedia/povijest-hokeja-na-ledu/>, 14.1.2018.
22. Sportska događanja, TZZG, <http://www.infozagreb.hr/dogadanja#sve&menu=sportska-dogadanja>, 14.3.2018.
23. Sportski savez grada Zagreba, <http://www.zgsport.hr/objekti.html>, 17.3.2018.
24. Trusty.hr, prilog: Paravić, A. (2014). Povijest ugostiteljskog Zagreba. <https://trusty.hr/putovanja/gastro/82-kako-je-stvoren-ugostiteljski-zagreb-1-dio-poceci-i-procvat-do-prvog-svjetskog-rata.html>, 16.1.2018.
25. Turističke informacije TZZG, <http://www.zagreb-touristinfo.hr/>, 23.10.2017.
26. Turistička zajednica Grada Zagreba, <http://www.tzgz.hr/>, 19.2.2018.
27. Uniline, <http://sports.uniline.hr/>, 16.1.2018.
28. Večernji list, <http://www.vecernji.hr/sport/hokej/sou-areni-na-sedam-utakmica-medvescaka-cak-105-000-navijaca-clanak-363620>, 12.11.2017.
29. Večernji list, <http://www.vecernji.hr/sport/hokej/ulaznice-salatu-nestale-60-minuta-clanak-78568>, 12.11.2017.
30. Wikipedia, [http://hr.wikipedia.org/wiki/Hokej\\_na\\_ledu](http://hr.wikipedia.org/wiki/Hokej_na_ledu), 23.10.2017.
31. Wikipedia, [http://hr.wikipedia.org/wiki/Klub\\_hokeja\\_na\\_ledu\\_Medve%C5%A1%C4%8Dak](http://hr.wikipedia.org/wiki/Klub_hokeja_na_ledu_Medve%C5%A1%C4%8Dak), 23.10.2017.
32. Wikipedia, [http://hr.wikipedia.org/wiki/Povijest\\_hokeja\\_na\\_ledu\\_u\\_Hrvatskoj](http://hr.wikipedia.org/wiki/Povijest_hokeja_na_ledu_u_Hrvatskoj), 23.10.2017.

**Izvori statističkih podataka o broju gledatelja na utakmicama KHL Medveščak dostupni su na web stranicama:**

- IIHF attendance 2013/14 <http://www.iihf.com/home-of-hockey/news/attendance-2013-2014/>
- IIHF attendance 2014/15 <http://www.iihf.com/home-of-hockey/news/attendance-2014-2015/>
- IIHF attendance 2015/16 <http://www.iihf.com/home-of-hockey/news/attendance-2015-2016/>
- IIHF attendance 2015/16 <http://www.iihf.com/home-of-hockey/news/attendance-2016-2017/>
- KHL attendance 13/14 [http://www.hockeydb.com/nhl-attendance/att\\_graph\\_season.php?lid=KHL2009&sid=2014](http://www.hockeydb.com/nhl-attendance/att_graph_season.php?lid=KHL2009&sid=2014)
- KHL attendance 14/15 [http://www.hockeydb.com/nhl-attendance/att\\_graph\\_season.php?lid=KHL2009&sid=2015](http://www.hockeydb.com/nhl-attendance/att_graph_season.php?lid=KHL2009&sid=2015)
- KHL attendance 15/16 [http://www.hockeydb.com/nhl-attendance/att\\_graph\\_season.php?lid=KHL2009&sid=2016](http://www.hockeydb.com/nhl-attendance/att_graph_season.php?lid=KHL2009&sid=2016)
- KHL attendance 16/17 [http://www.hockeydb.com/nhl-attendance/att\\_graph\\_season.php?lid=KHL2009&sid=2017](http://www.hockeydb.com/nhl-attendance/att_graph_season.php?lid=KHL2009&sid=2017)
- <http://www.erstebankliga.at/stats/teamstats/zuseher>  
<http://sportsblazereport.com/2018/03/20/attendance-2017-2018/>

## **POPIS SLIKA**

Slika 3.1. Dom sportova, str. 22

Slika 3.2. Logo KHL Medveščak, str. 24

Slika 3.3. Momčad KHL Medveščak, str. 25

Slika 3.4. Nastup Medveščaka na manifestaciji Arena Ice Fever, str. 28

Slika 5.1. Gledatelji na utakmici KHL Medveščaka u Domu sportova, str. 44

Slika 5.2. Prosječan broj gledatelja na utakmicama KHL Medveščak u Zagrebu, str. 45

Slika 5.3. Broj domaćih turista u ZG u vrijeme Arena Ice Fevera, str. 48

Slika 5.4. Predsjednik Republike Hrvatske, dr. sc. Ivo Josipović s navijačima, str. 52

## **PRILOG 1. PITANJA ZA INTERVJU – KHL MEDVEŠČAK**

Specijalističkom diplomskom stručnom studiju Menadžment održivog razvoja turizma, student Mario Čuvalo priprema rad pod naslovom MENADŽMENT KHL „MEDVEŠČAK“ U FUNKCIJI SPORTSKOG TURIZMA GRADA ZAGREBA. Kao osnovni cilj istraživanja u tom radu treba istaknuti utvrđivanje razine utjecaja kluba KHL Medveščak na turističku ponudu Grada Zagreba.

Cilj istraživanja je evaluacija rada menadžmenta kluba u postizanju uspjeha kluba na sportskom, ali i na turističkom području. Na temelju ciljeva, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

- 1: Pridonosi li KHL Medveščak pozitivnom sportskom i turističkom imidžu Zagreba?
- 2: Donosi li KHL Medveščak koristi gospodarstvu Zagreba?

Molimo vas da pomognete u istraživanju odgovorima na sljedeća pitanja:

- **Molim vas da navedete organizacijsku strukturu kluba. Osim sportskog dijela vašeg tima, molim vas da navedete ostale članove koji sudjeluju u odlučivanju o radu KHL Medveščak i njihova zaduženja**
- **Kako objašnjavate veliki interes publike za natjecanja KHL Medveščak?**
- **Pratite li statistiku broja posjetitelja na domaćim i gostujućim utakmicama?**
- **Koje aktivnosti poduzimate za privlačenje publike na utakmice?**



## **PRILOG 2. PITANJA ZA INTERVJU – TZZG**

Specijalističkom diplomskom stručnom studiju Menadžment održivog razvoja turizma, student Mario Čuvalo priprema rad pod naslovom MENADŽMENT KHL „MEDVEŠČAK“ U FUNKCIJI SPORTSKOG TURIZMA GRADA ZAGREBA. Kao osnovni cilj istraživanja u tom radu treba istaknuti utvrđivanje razine utjecaja kluba KHL Medveščak na turističku ponudu Grada Zagreba.

Cilj istraživanja je evaluacija rada menadžmenta kluba u postizanju uspjeha kluba na sportskom, ali i na turističkom području. Na temelju ciljeva, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

- 1: Pridonosi li KHL Medveščak pozitivnom sportskom i turističkom imidžu Zagreba?
- 2: Donosi li KHL Medveščak koristi gospodarstvu Zagreba?

Molimo vas da pomognete u istraživanju odgovorima na sljedeća pitanja:

- **Možete li u svojim statističkim podacima izdvojiti ili procijeniti udio posjetitelja u Zagrebu tijekom različitih sportskih manifestacija?**
- **Jeste li primijetili veći broj posjetitelja tijekom nastupa KHL Medveščak?**
- **Kako objašnjavate veliki interes publike za natjecanja KHL Medveščak?**
- **Koje aktivnost TZZG poduzima za sportski / navijački turizam?**

### **PRILOG 3. PITANJA ZA INTERVJU – UGOSTITELJSKI OBJEKT**

Specijalističkom diplomskom stručnom studiju Menadžment održivog razvoja turizma, student Mario Čuvalo priprema rad pod naslovom MENADŽMENT KHL „MEDVEŠČAK“ U FUNKCIJI SPORTSKOG TURIZMA GRADA ZAGREBA. Kao osnovni cilj istraživanja u tom radu treba istaknuti utvrđivanje razine utjecaja kluba KHL Medveščak na turističku ponudu Grada Zagreba.

Cilj istraživanja je evaluacija rada menadžmenta kluba u postizanju uspjeha kluba na sportskom, ali i na turističkom području. Na temelju ciljeva, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

- 1: Pridonosi li KHL Medveščak pozitivnom sportskom i turističkom imidžu Zagreba?
- 2: Donosi li KHL Medveščak koristi gospodarstvu Zagreba?

Molimo vas da pomognete u istraživanju odgovorima na sljedeća pitanja:

- **Kako objašnjavate veliki interes publike za natjecanja KHL Medveščak?**
- **Možete li izdvojiti udio gostiju koji u vaš lokal dolaze isključivo kao posjetitelji utakmica KHL Medveščak?**
- **Na koji način privlačite takve goste?**
- **Koliko popularizacija hokeja na ledu / KHL Medveščak utječe na poslovanje vašeg lokala?**

# ŽIVOTOPIS

MARIO ČUVALO

Sv. Roka 30, 10010 Zagreb, Hrvatska

Telefon: 091/2509-229

E-mail: mario\_cuvalo@yahoo.com

## SAŽETAK

- komunikativna, odgovorna, pouzdana, društvena i ambiciozna osoba
- profesionalni cilj: daljnja edukacija i stručno usavršavanje, stjecanje iskustva

## OBRAZOVANJE

- 2010 – Veleučilište VERN' – dvogodišnji specijalistički diplomski stručni studij Menadžment održivog razvoja turizma
- 2006 – 2010 Zagrebačka škola za menadžment – smjer turizam, stečena diploma STRUČNI PRVOSTUPNIK (BACCALAUREUS) EKONOMIJE, usmjerenje hotelski menadžment, 210 ECTS bodova
- 2002 – 2006 Ugostiteljsko-turističko učilište, Zagreb, smjer hotelijer

## RADNO ISKUSTVO

- 2017 Schindler Hrvatska – voditelj prodaje održavanja
- 2015 – 2017 Hrvatski Telekom – Business sales / SME
- 2013 – 2015 Vipnet – Collection and Fraud Prevention
- 2012 Vipnet – Billing and Financial Risks Assurance
- 2010 – 2011 Iskon – broadband telekom
- 2010 Hotel „The Regent Esplanade“ Zagreb: restoran Zinfandel: konobar
- 2009 Hotel „The Regent Esplanade“ Zagreb: Odjel kontrole hrane i pića  
stručna studentska praksa:  
\*rad na hotelskim sustavima Opera, Micros i Fidelio  
\*rad s ljudima iz svih odjela hrane i pića  
\*izrada izvještaja M&E kontrole, beverage costing i banketne statistike  
\*svakodnevna izrada info-boardova i menua za Zinfandel's i Le Bistro  
\*izrada novih vinskih menua i menua pića za sve outlete hrane i pića
- 2006 Hotel „Dubrovnik“, Zagreb: Recepcija  
ljetna praksa  
\*rad s domaćim i stranim poslovnim ljudima  
\*rad na telefonskoj centrali hotela  
\*rad na računalu prilikom check-in gosta  
\*rad s prtljagom
- 2005 Restoran „Kaptolska Klet“, Zagreb  
ljetna praksa: Konobar  
\*priprema i serviranje stolova  
\*promoviran u mentora za praktikante
- 2004 Restoran „Korčula“, Zagreb  
ljetna praksa: Kuhar  
\*pripremanje hrane u kuhinji  
\*pranje, čišćenje, poliranje inventara  
\*promoviran u mentora za praktikante

#### TEHNIČKA ZNANJA I VJEŠTINE

- OS: Windows 95/98/Me/XP/Vista
- Uredski alati: MS Office
- vozačka dozvola B kategorije, 5 godina vozačkog iskustva

#### STRANI JEZICI

- Aktivno poznavanje engleskog jezika u govoru i pismu
- Pasivno poznavanje talijanskog jezika u govoru i pismu
- Pasivno poznavanje njemačkog jezika u govoru i pismu

#### DRUŠTVENE VJEŠTINE I SPOSOBNOSTI

- razvijene organizacijske sposobnosti i komunikacijske vještine
- pedantnost, preciznost i samoinicijativnost
- odgovornost, snalažljivost, samostalnost
- fleksibilnost i želja za profesionalnim usavršavanjem i napredovanjem